



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)
PADA PT. OASE NUSANTARA EKAPRIMA**

Skripsi

Disusun Oleh:
Sindy Ratna Utami
021113175

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2018**

**“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA
PT. OASE NUSANTARA EKAPRIMA”**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Program
Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A.)

Ketua Program Studi

(Tutus Rully, S.E., M.M.)

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA
PT. OASE NUSANTARA EKAPRIMA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Selasa, Tanggal : 24 Juli 2018

Sindhy Ratna Utami

021113175

Menyetujui,

Ketua Sidang,



(Ketut Sunarta, Ak., M.M., C.A.)

Ketua Komisi Pembimbing,



(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Angka Priatna, S.E., M.M.)

ABSTRAK

SINDHY RATNA UTAMI, 021113175. Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Judul “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada PT. Oase Nusantara Ekaprima”, dibawah bimbingan WONNY AHMAD RIDWAN dan ANGKA PRIATNA, 2018.

Sumber daya manusia merupakan peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, dan bekerja sama. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik guna mencapai tujuan organisasi. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan perusahaan tersebut. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana suatu perusahaan tanpa ditunjang oleh kehandalan karyawan (sumber daya manusia) maka perusahaan tersebut tidak akan dapat maju dan berkembang.

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut.

Permasalahan yang terjadi di PT. Oase Nusantara Ekaprima adalah masih banyak karyawan yang melakukan pelanggaran peraturan tata tertib. Pada penilaian kinerja karyawan mengalami penurunan di tahun 2017 dan pada penilaian budaya organisasi tanggapan karyawan kurang baik dengan orientasi hasil Orientasi hasil yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukan pada cara mencapai hasil atau proses.

Tujuan dalam penelitian ini yaitu, untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada kondisi saat ini dan yang diharapkan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima.

Hasil penelitian berdasarkan enam kunci dimensi budaya organisasi, pada kondisi ”saat ini” (*current*) adalah *Market Culture* dan ”yang diharapkan” adalah *Adhocrachy Culture*

Kata Kunci: *Organizational Culture Assessment Instrument, Budaya Organisasi*

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas, penulis menyampaikan puji dan syukur kehadirat Allah Yang Maha Pengasih dan Pemurah, oleh karena kemurahan-Nya, penulis diberikan limpahan rahmat, karunia, dan ridho-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada PT. Oase Nusantara Ekaprima” guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada tauladan umat manusia Nabi Muhammad Shallallahu Alaihi Wasalam serta kepada para sahabatnya dan umatnya yang setia memperjuangkan risalahnya.

Dalam menulis proposal penelitian ini ditemui beberapa halangan dan kesulitan, namun berkat dukungan, bimbingan, nasihat dan doa dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pakuan.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak., M.M., Ca selaku Wakil Dekan Bid. Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Ibu Yudhia Mulya, S.E., M.M, selaku sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing komisi I.
7. Bapak Angka Priatna, S.E., M.M.,selaku dosen pembimbing komisi II.
8. Seluruh jajaran staff Tata Usaha yang sudah membantu penulis dalam melengkapi dokumen yang dibutuhkan.
9. Kedua orang tua dan seluruh keluarga besar H. Ibik Santibi yang selalu mendoakan, mendorong dan memotivasi penulis untuk menyusun skripsi.
10. Bapak Ridho Gunawan, Bapak Uki, Ibu Denisa, Ibu Elva, Ibu Susi yang sudah banyak membantu penulis selama riset di PT. Oase Nusantara Ekaprima.
11. Pak Angga, Pak Reval dan seluruh rekan kerja dari Maritim Travel Indonesia khususnya untuk Ring 1 Maritim Bogor yang selalu memberikan masukan dan hiburan pada saat menyusun skripsi.
12. Sihab yang selalu membantu penulis memecahkan masalah dalam penulisan skripsi ini.

13. Catur, AS, SA, Om Gober, Dede Gilang, Aa Dimas, Tete Vivin, Dede Rauda, Ubuy, Shella, Rere, Rini, Indri yang tidak ketinggalan mengisi hari-hari penulis dengan canda tawa.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini

Pada akhirnya penulis menyadari bahwa penelitian ini masih ada kekurangan dan untuk itu diharapkan kritik dan saran yang bermanfaat. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pembaca.

Bogor, Juli 2018

Sindy Ratna Utami

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
1.2.1 Identifikasi Masalah	7
1.2.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	8
1.3.1 Maksud Penelitian	8
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.2 Budaya Organisasi	14
2.2.1 Pengertian Budaya	14
2.2.2 Pengertian Organisasi.....	14
2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi	15
2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi	16
2.2.5 Karakteristik Budaya Organisasi	17
2.2.6 Indikator Budaya Organisasi	19
2.2.7 Pengukuran Budaya Organisasi	20
2.3 Instrumen Pengukuran Budaya Organisasi	22
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	29
2.4.1 Penelitian Sebelumnya	29
2.4.2 Kerangka Pemikiran	30
2.4.3 Konstelasi Penelitian.....	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	32

3.2.1	Objek Penelitian	32
3.2.2	Unit Analisis.....	32
3.2.3	Lokasi Penelitian	32
3.3	Jenis Sumber Data Penelitian	32
3.4	Operasionalisasi Variabel	33
3.5	Metode Sensus	34
3.5.1	Populasi Penelitian.....	34
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	34
3.7	Metode Pengolahan dan Analisis Data	35
3.7.1	Metode Analisis Budaya Organisasi Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	35
3.7.2	Analisis Deskriptif.....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN		
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	38
4.1.1	Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan	38
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	39
4.1.3	Struktur Organisasi.....	39
4.1.4	Uraian Tugas	40
4.1.5	Profil Responden.....	42
	1. Berdasarkan Jenis Kelamin	43
	2. Berdasarkan Umur.....	43
	3. Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
	4. Berdasarkan Lama Kerja.....	44
4.2	Pembahasan Mengenai Budaya Organisasi <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> pada kondisi “saat ini” (<i>current</i>) dan “yang diharapkan” (<i>preferred</i>) pada PT. Oase Nusantara Ekaprima	44
4.4	Hasil Penelitian	54
4.5	Interpretasi Hasil Penelitian	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	57
5.2	Saran.....	58

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Peraturan dan tata tertib PT. Oase Nusantara Ekaprima	4
Tabel 2	Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima tahun 2016 dan 2017	5
Tabel 3	Daftar Kinerja Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima tahun 2016 dan 2017	5
Tabel 4	Nilai Budaya PT. Oase Nusantara Ekaprima.....	6
Tabel 5	Budaya Kuat Vs Budaya Lemah	21
Tabel 6	Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi	27
Tabel 7	Matrik Profil Budaya Organisasi.....	28
Tabel 8	Contoh Cara Pengisian Kuesioner OCAI	29
Tabel 9	Oprasional Variabel.....	33
Tabel 10	Contoh Hasil Penilaian Profil Budaya Berdasarkan Karakteristik Dominan	36
Tabel 11	Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima	43
Tabel 12	Berdasarkan Usia Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima	43
Tabel 13	Berdasarkan Pendidikan Terakhir Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima.....	44
Tabel 14	Berdasarkan Lama Kerja Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima ...	44
Tabel 15	Hasil Penilaian Menggunakan Budaya OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan	45
Tabel 16	Hasil Penilaian Menggunakan Budaya OCAI BerdasarkanKepemimpinan Organisasi	46
Tabel 17	Hasil Penilaian Menggunakan Budaya OCAI Berdasarkan Pengelolaan Karyawan	47
Tabel 18	Hasil Penilaian Menggunakan Budaya OCAI Berdasarkan Perekat Organisasi	49
Tabel 19	Hasil Penilaian Menggunakan Budaya OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis	50
Tabel 20	Hasil Penilaian Menggunakan Budaya OCAI Berdasarkan Keriteria Keberhasilan	51
Tabel 21	Matrik Profil Keseluruhan Budaya Organisasi Berdasarkan Enam Kunci Dimensi pada Kondisi “saat ini” (<i>current</i>) dan “yang diharapkan” (<i>preferred</i>).....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	<i>The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory</i>	26
Gambar 2	Konstelasi Penelitian	31
Gambar 3	Contoh Diagram Radar Profil Keseluruhan Berdasarkan Enam Kunci Dimensi.....	36
Gambar 4	Struktur Organisasi	39
Gambar 5	Diagram Radar Karakteristik Dominan.....	45
Gambar 6	Diagram Radar Kepemimpina Organisasi.....	46
Gambar 7	Diagram Radar Pengelolaan Karyawan	48
Gambar 8	Diagram Radar Perekat Organisasi	49
Gambar 9	Diagram Radar Penekanan Strategis	50
Gambar 10	Diagram Radar Keriteria Keberhasilan	51

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Izin Riset Perusahaan
- Lampiran 2 Kuesioner Penilaian Budaya Organisasi
- Lampiran 3 Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)
- Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Diera globalisasi saat ini, berbagai perubahan yang terjadi menuntut organisasi atau perusahaan untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Dengan kata lain, suatu organisasi atau perusahaan harus mampu menghasilkan sesuatu kinerja yang terbaik agar mampu bersaing.

Sumber daya manusia merupakan peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, dan bekerja sama. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik guna mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan sumber daya manusia dalam perusahaan diterapkan dalam bentuk tenaga kerja yaitu pegawai atau karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan perusahaan tersebut. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana suatu perusahaan tanpa ditunjang oleh kehandalan karyawan (sumber daya manusia) maka perusahaan tersebut tidak akan dapat maju dan berkembang.

Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada kinerja yang tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia diharapkan bisa meningkatkan kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi.

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa

datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain.

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut. Setiap individu yang tergabung di dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya. Peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agents dan dipercaya untuk mengelola organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2010:2) Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Darsono (2010:262), budaya organisasi yaitu kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi dan pola perilaku yang ditaati. Budaya organisasi yang ada merupakan ciri khas suatu perusahaan agar menjadi lebih baik lagi. Disamping hal-hal tersebut, dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan harus tetap diperhatikan. Dengan adanya budaya organisasi yang mengikat pada setiap perusahaan, tidak akan menjadi kendala bagi setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan

Budaya organisasi dengan kinerja perusahaan kaitannya sangat luas. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya organisasi diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, moto perusahaan/organisasi, misi/tujuan umum organisasi, serta prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Budaya dalam organisasi adalah suatu cara hidup dalam organisasi. Cara bekerja anggota dalam organisasi atau perusahaan dapat memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan

meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda dalam kehidupan organisasi. Budaya organisasi ini dijalani oleh anggota organisasi, yang di dalamnya mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Budaya organisasi mencakup banyak hal seperti logo perusahaan, seragam yang digunakan, lama jam kerja, dan berbagai kegiatan perusahaan. Budaya organisasi dijalani oleh seluruh anggota organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi atau karyawan perusahaan menjadi lebih baik.

PT. Oase Nusantara Ekaprima atau yang lebih dikenal dengan Bestone memiliki filosofi yang sangat mendalam. Bergerak dalam bidang jasa Outbound Training & Event Organizer berkomitmen memberikan satu pelayanan terbaik kepada seluruh lapisan masyarakat di nusantara sebagai solusi untuk membangun karakter personal & team yang handal bagaikan sebuah oase di tengah gurun pasir yang gersang.

Bestone didirikan pada tahun 2011 yang pada saat itu hanya memiliki 32 orang karyawan saja dan hanya menjual jasa Outdoor Activities. Pada tahun 2015 Bestone semakin menunjukkan progres yang sangat signifikan dengan menambah karyawan hingga memiliki 43 karyawan dengan menawarkan lebih banyak produk atau program yang sangat menarik diantaranya adalah *Indoor Activities, Outbound Kids & Tour and Travel*.

Bestone yang mengorganisasi program atau kegiatan oleh para profesional muda yang ahli di bidangnya yang sudah memiliki pengalaman dalam menangani outbound training untuk perusahaan-perusahaan nasional maupun multinasional. Sehingga akan sangat efektif dan produktif dalam memberikan pelayanan yang prima dengan kesadaran & tanggung jawab penuh. Serta menghasilkan sebuah pencapaian yang optimal dalam setiap program yang diorganisir.

Permasalahan yang terjadi di PT. Oase Nusantara Ekaprima adalah masih banyak karyawan yang melakukan pelanggaran peraturan tata tertib. Pada penilaian kinerja karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima mengalami penurunan di tahun 2016 ke 2017 dan pada penilaian budaya organisasi tanggapan karyawan kurang baik dengan orientasi hasil yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukan pada cara mencapai hasil atau proses. PT Oase Nusantara Ekaprima harus memiliki budaya organisasi yang jelas agar setiap karyawan mampu bekerja dengan norma yang telah ditetapkan.

Setiap perusahaan ataupun organisasi sudah pasti memiliki peraturan yang dilaksanakan oleh semua karyawan tanpa terkecuali. PT. Oase Nusantara Ekaprima tentunya memiliki peraturan tersendiri, peraturan itu bisa kita lihat di tabel berikut ini:

Tabel 1
Peraturan dan Tata Tertib 2017
PT. Oase Nusantara Ekaprima

NO	PERATURAN	KETERANGAN
1.	Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> - Jam kerja dimulai pada pukul 08:00-17:00 WIB (setiap karyawan harus sudah berada ditempat kerja 15 menit sebelum jam kerja dimulai). - Karyawan diwajibkan untuk selalu hadir ditempat kerja pada hari kerja (apabila karyawan tidak dapat hadir di karenakan keperluan pribadi karyawan wajib mengajukan izin tertulis ke pada atasan paling lambat satu hari sebelumnya). - Karyawan yang tidak hadir dengan alasan (sakit, dll) lebih dari satu hari wajib menunjukkan alasan-alasan yang sah yang dapat diterima perusahaan, selain itu karyawan diharuskan mengikuti kegiatan perusahaan sesuai dengan prosedur yang berlaku diperusahaan.
2.	Diharapkan karyawan memiliki perilaku yang baik.	<ul style="list-style-type: none"> - Jujur - Disiplin - Sopan dan santun - Kerja sama
3.	Gaji Staff Perbulan	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji pokok - Tunjangan makan per hari - Fee setiap incharge event
4.	Ketentuan Pakaian	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan wajib menggunakan pakaian yang ditentukan. - Diwajibkan selalu menggunakan id card.
5.	Cuti	<ul style="list-style-type: none"> - Hak cuti diberikan apabila sudah 1 tahun bekerja (jatah cuti 12 hari). - Cuti tidak dapat diganti dengan kompensasi uang - Cuti dapat diubah atau ditunda saat kerjaan sedang urgent.
6.	Resign	<ul style="list-style-type: none"> - Menginformasikan paling lambat 1 bulan sebelumnya - Take Over ke teman atau atasan langsung untuk serah terima pekerjaan dan administrasi atau surat menyurat segera diselesaikan. - Inventaris kantor segera dikembalikan
7.	Resign tanpa keterangan	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji yang sedang berjalan tidak diberikan

Sumber: HRD PT. Oase Nusantara Ekaprima 2017

Berdasarkan table peraturan dan tata tertib diatas, ada 7 peraturan diantaranya ketepatan waktu, gaji sampai dengan peraturan *resign*. Dari 7 peraturan, karyawan melakukan pelanggaran pada point pertama yaitu ketepatan waktu, terdapat karyawan yang melakukan pelanggaran keterlambatan yang seharusnya jam operasional perusahaan dimulai 15 menit sebelumnya (08.00 WIB), namun masih terdapat karyawan yang melebihi waktu tersebut. Selain itu pelanggaran berupa ketidakhadiran yang dilakukan karyawan tanpa keterangan (bolos) tidak sesuai dengan peraturan dan tata tertib yang ada, dimana karyawan diwajibkan untuk selalu hadir ditempat pada hari kerja.

Dengan peraturan dan tata tertib yang ada pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, memperoleh penilaian kinerja karyawan yang dinilai berdasarkan beberapa faktor tertentu yaitu integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, sikap, tanggung jawab dan kepemimpinan. Berikut kriteria penilaian kinerja karyawan:

Tabel 2
Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima
Tahun 2016 dan 2017

Skor	Point	Keterangan
90-100	A	Sangat Memuaskan
80-89	B	Memuaskan
70-79	C	Kurang Memuaskan
50-69	D	Tidak Memuaskan

Sumber: HRD PT. Oase Nusantara Ekaprima 2017

Tabel 3
Daftar Penilaian Kinerja Karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima
Tahun 2016 dan 2017

Jabatan	Jumlah Karyawan	Skor		Penilaian Kinerja	
		2016	2017	2016	2017
GENERAL MANAGER	1	87	80	B	B
MARKETING MANAGER	1	80	72	B	C
SALES MARKETING TOUR	1	80	84	B	B
SALES MARKETING CITY TOUR	1	70	90	C	A
SALES MARKETING OUTBOUND	1	86	70	B	C
SALES MARKETING TRAINING	1	90	76	A	C
ACCOUNTING	1	80	60	B	D
ACCOUNTING	1	80	62	B	D
FINANCE	1	88	90	B	A
FINANCE	1	84	74	B	C
TAX	1	79	70	C	C
TAX	1	75	60	C	D
PROJECT OFFICER	1	84	70	B	C
PROJECT OFFICER	1	78	69	C	D
PROJECT OFFICER	1	70	62	C	D
FIELD OFFICER	1	86	70	B	C
FIELD OFFICER	1	80	74	B	C
FIELD OFFICER	1	80	70	B	C
TALLEN OFFICER	1	90	80	A	B
TALLEN OFFICER	1	78	70	C	C
DESIGN PRINTING	1	76	70	C	C
DESIGN PRINTING	1	84	62	B	D
DOKUMENTASI	1	73	60	C	D
DOKUMENTASI	1	88	70	B	C
DOKUMENTASI	1	80	70	B	C
SHOW DIRECTOR	1	86	71	B	C
SHOW DIRECTOR	1	79	80	C	B
SHOW DIRECTOR	1	76	70	B	B
STAGE MANAGER	1	88	72	B	C
STAGE MANAGER	1	80	70	B	C
SOUND ENGINEER	1	80	71	B	C
SOUND ENGINEER	1	80	90	B	A
LIGHTINGMAN	1	85	62	B	D
LIGHTINGMAN	1	78	60	C	D
LOGISTICS TECHNICAL SUPPORT	1	84	62	B	D
LOGISTICS TECHNICAL SUPPORT	1	80	72	B	C
LOGISTICS TECHNICAL SUPPORT	1	78	60	C	D
DRIVER	1	86	70	B	C
OFFICEBOY	1	80	70	B	C
OFFICEBOY	1	79	64	C	D
SECURITY	1	76	60	C	D
Jumlah/Rata-rata	41	81	70	B	C

Sumber: HRD PT. Oase Nusantara Ekaprima 2017

Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan diatas, bisa dilihat dari nilai rata-rata penilaian kinerja karyawan terjadi penurunan di tahun 2017. Pada tahun 2016 nilai kinerja karyawan adalah 81 sedangkan pada tahun 2017 adalah 70. Nilai tersebut didapat berdasarkan data penilaian kinerja selama dua tahun di tahun 2016 dan 2017. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dan menjadi patokan utama apakah tujuan perusahaan tersebut sudah bisa tercapai dan terealisasikan dengan baik atau belum.

Tabel 4
Nilai Budaya
PT. Oase Nusantara Ekaprima

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-rata Tanggapan
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik		
1	Inovasi dan pengambilan resiko, kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.	12	23	6			41	Baik
2	Perhatian ke hal yang lebih rinci atau detail, kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci atau detail.	19	22				41	Baik
3	Orientasi hasil, kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu		12	7	22		41	Kurang Baik
4	Orientasi orang, kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.	9	20	12			41	Baik
5	Orientasi tim, kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.	9	19	10	3		41	Baik
6	Keagresifan, kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.	5	22	14			41	Baik
7	Kemantapan atau stabilitas, kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan <i>status quo</i> .	8	28	2	3		41	Baik

Sumber : Data Diolah 2018

Tabel 4 menyajikan Penilaian Budaya Organisasi di PT. Oase Nusantara Ekaprima, dapat dilihat pada pernyataan ketiga Orientasi Hasil, 22 orang responden menjawab kurang baik. Orientasi Hasil yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukan pada cara mencapai hasil atau proses.

Bestone memiliki tagline "To Serve with Full Heart" berkomitmen tinggi dengan hati untuk memberikan program-program unggulan yang berkualitas dengan

inovasi program yang terus dikembangkan & diperbaharui dengan pelayanan yang terbaik. Kami berharap seluruh program yang kami berikan dapat membangun Nusantara yang lebih berkarakter.

Dalam menciptakan budaya organisasi di PT. Oase Nusantara Ekaprima, nampaknya masih terdapat kendala yang dihadapi yaitu masih banyaknya karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib, penurunan penilaian kinerja karyawan yang kurang memuaskan dan nilai seorang pimpinan hanya berfokus pada hasil bukan proses, tentunya kondisi seperti ini sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan kesuksesan suatu organisasi. Kemampuan suatu organisasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendukung organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Salah satu cara untuk menilai budaya organisasi adalah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) merupakan instrumen analisis budaya organisasi yang dapat digunakan. Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif. Sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang seharusnya dikembangkan dimasa yang akan datang.

Dengan demikian budaya organisasi yang ada di perusahaan harus diperhatikan agar seluruh karyawan dapat bertanggung jawab atas pekerjaannya masing masing, profesional dan terus memberikan inovasi agar terciptanya program program yang lebih menarik dan berkualitas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memberikan motivasi kepada karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul: **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) PADA PT. OASE NUSANTARA EKAPRIMA”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Suatu perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang jelas agar setiap karyawan atau individu mampu bekerja dengan nilai-nilai, norma, yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan, maka PT. Oase Nusantara Ekaprima harus mampu meningkatkan kualitas, kuantitas dan tanggung jawab. Mengingat semakin banyaknya perusahaan jasa atau *Event Organizer* yang akan menjadi pesaing bagi perusahaan ini.

Berdasarkan uraian dari latar belakang yang telah dikemukakan, masih adanya karyawan yang tidak mengikuti peraturan dan tata tertib yang mencerminkan

lemahnya budaya organisasi diperusahaan ini. Pada penilaian kinerja mengalami penurunan di tahun 2017 dan pada penilaian budaya organisasi tanggapan karyawan kurang baik dengan orientasi hasil yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukan pada cara mencapai hasil atau proses.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana budaya organisasi menggunakan metode OCAI pada kondisi saat ini dan yang diharapkan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang digunakan dalam penulisan proposal. Selain itu untuk memecahkan masalah yang ada pada perusahaan dengan menggunakan Metode OCAI.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument*, (OCAI) pada kondisi saat ini dan yang diharapkan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini di harapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai Analisis Budaya Organisasi dengan Metode OCAI.
2. Kegunaan Praktis
Untuk membantu memecahkan masalah dan mengantisipasi masalah yang ada pada PT. Oase Nusantara Ekaprima dan hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi kinerja perusahaan kedepannya agar tujuan- tujuan perusahaan dapat tercapai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Dalam suatu organisasi manusia adalah perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat perusahaan begitu canggih. Mengatur karyawan dalam suatu perusahaan adalah suatu hal yang bersifat kompleks karena karyawan merupakan individu-individu yang berdiri sendiri, dimana dari setiap individu mempunyai sifat dan perilaku yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang kehidupan, pendidikan, status sosial keinginan dan adat istiadat. Berikut ini adalah pengertian sumber daya manusia (MSDM) menurut para ahli :

Menurut Gary Dessler, (2010:4). Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyangkutan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Bohlarander dan Snell (2010:4). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Sedangkan menurut Sofyandi,(2009:6). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading and controlling, dalam aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Human resources management is the field involving the effective management of human resources as a key factor in helping organization adapt to environmental change. (Bowin and Harvey, 2001:4)

Jadi dari sejumlah pengertian yang diungkapkan para ahli diatas, sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2008:20-23) Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organization*)
3. Pengarahan (*Directing*)
4. Pengendalian (*Controlling*)
5. Pengadaan (*Procurement*)
6. Pengembangan (*Development*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Pengintegrasian (*Integration*)
9. Pemeliharaan (*Maintenance*)
10. Kedisiplinan (*Discipline*)
11. Pemberhentian (*Separation*)

Adapun menurut Sutrisno (2010:9-11) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Perencanaan
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian, meliputi pengorganisasian, pengarahannya, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integritas, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian kerja.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur tenaga kerja untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi yang baik membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan dan pengadaan
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada tenaga kerja, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses

penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan tenaga kerja agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian tenaga kerja meliputi, kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis dan teoritis, konseptual dan moral tenaga kerja, melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan tenaga kerja, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

a. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau mengingatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

8. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

9. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan lain-lain.

Menurut Gary Dessler (2010:4) mengklasifikasikan manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi pokok. Kedua fungsi tersebut yaitu:

1. Fungsi Manajerial (*Management Function*)

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pengarahan (*Directing*)
- d. Pengendalian (*Controlling*)

2. Fungsi Operasional (*Procurement*)
 - a. Pengadaan (*Procurement*)
 - b. Pengembangan (*Development*)
 - c. Kompensasi (*Compensation*)
 - e. Integrasi (*Integration*)
 - f. Pemeliharaan (*Maintenance*)
 - g. Pemutusan (*Separation*)

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur sumber daya dan tujuan manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social.

Menurut Rivai (2009,8) tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan
7. Tingginya kualitas pelayanan
8. Redahnya komplain dari pelanggan
9. Meningkatnya bisnis perusahaan.

Menurut Henry Simamora yang dikutip Indah Puji Hartantik (2014:20) menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia dibedakan atas empat tujuan, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara social dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negative dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantunya mencapai tujuan. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, serta mengelola perubahan dan mengomunikasikan kebijakan. Dan paling penting adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Tujuan Fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan Pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya didalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Barry Cushway yang dikutip I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama (2012:6), yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya

Budaya membedakan masyarakat satu dengan lainnya dalam cara berinteraksi dan bertindak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat sekelompok anggota menjadi satu kesatuan pandangan dalam berperilaku dan bertindak. Budaya atau *culture* berasal dari kata budi yang diambil dari bahasa sansekerta, yang artinya kekuatan budi, atau akal sehingga budaya dapat diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

Menurut Moeljono dalam Sudaryono, (2014:32). Budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecah masalah anggotanya.

Menurut Irham Fahmi, (2013:49). Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari.

Sedangkan menurut Wibowo, (2016:14). Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

2.2.2 Pengertian Organisasi

Organisasi adalah suatu entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama :

Menurut Irham Fahmi, (2013:2). Organisasi adalah sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.

Poerwanto (2008:10). Organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Kast dan James E. Rosenzweig dalam Sudaryono, (2014:34). Organisasi didefinisikan sebagai kelompok orang yang terkait secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah seseorang yang berkumpul dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang ditetapkan bersama agar terkoordinasi secara sadar.

2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi berarti suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain.

Menurut Edy Sutrisno,(2010:2). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut G Graham dalam Siswadi, (2012:71). Budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri.

Menurut Poerwanto, (2008;15). Budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama. Budaya adalah kekuatan yang tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.

Menurut Robbins & Coulter (2012:51) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.

Sedangkan Menurut Darsono (2010:262), budaya organisasi yaitu kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi dan pola perilaku yang ditaati.

Organization Behavior is the study of what people do in an organization and how their behavior affects the organization's performance. And because Organization Behavior is concerned specifically with employment-related situations, you should not be surprised that it emphasizes behavior as related to concerns such as jobs, work, absenteeism, employment turnover, productivity, human performance, and management. (Robbins & Timothy, 2013:10).

Dari pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kesatuan persepsi atas norma, keyakinan, dan sikap yang dianut

oleh setiap anggota organisasi yang berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, budaya organisasi memiliki manfaat dan fungsi yang berguna bagi organisasi. Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Fungsi budaya organisasi menurut Rivai dan Mulyadi (2012:373), menyatakan bahwa fungsi dari budaya organisasi dalam perusahaan yaitu :

1. Budaya organisasi mempunyai suatu peran yang menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya organisasi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Menurut Robbins dalam Sembiring, (2012:64-66) tentang fungsi budaya organisasi.

1. Menetapkan tanpa batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempengaruhi komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/ mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikaitkan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Schein dalam Tika (2008:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu:

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru,

sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

3. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemampuan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dari beberapa fungsi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan budaya organisasi memiliki fungsi yang positif untuk pengelolaan organisasi terhadap masalah eksternal dan masalah internal suatu organisasi. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai identitas, menetapkan batasan dalam berpikiran, serta memunculkan komitmen karyawan.

2.2.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Latunreng (2015:103) ada sepuluh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab seseorang, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko;
3. Pola pengarahan, sejauh mana suatu organisasi / perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.
4. Pelaksanaan Kebijakan Integrasi, sejauh mana suatu organisasi / perusahaan dapat mendorong work group organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, sejauh manamanajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
6. Alat kontrol adalah peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.
7. Identitas atau simbol, sejauh mana para karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau profesional tertentu.
8. Sistem Imbalan Karyawan, sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap perbedaan, sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan perbedaan untuk perbaikan secara terbuka.
10. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi tidak dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Menurut Sedarmayanti, (2011:51). Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus

memiliki karakteristik individu yang produktif. Adapun karakteristik individu yang mempunyai kinerja yang tinggi sebagai berikut:

1. Kepercayaan diri yang tinggi.
2. Rasa tanggung jawab.
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan.
4. Pandangan ke depan.
5. Mampu menyelesaikan persoalan.
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah.
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan.
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu:

1. Inisiatif individu
Yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan
yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi
yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen
yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.

6. **Kontrol**
yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. **Sistem imbalan**
yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. **Toleransi terhadap konflik**
yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. **Pola komunikasi**
yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Berdasarkan karakteristik diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi ada untuk menggiring anggota organisasi pada tujuan perusahaan, karena budaya organisasi mampu untuk membentuk sikap serta perilaku karyawan sehingga karyawan memahami apa yang harus dilakukan dan dapat berkontribusi secara optimal dalam kemajuan organisasi.

2.2.6 Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Tampubolon (2008: 233), ada enam indikator budaya organisasi, antara lain:

1. Inovatif terhadap risiko. Memperlihatkan norma dimana pegawai akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan.
2. Perhatian pada masalah secara detil, menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi.
3. Berorientasi pada hasil, jika persepsi pegawai dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan di dalam melaksanakan tugas.

4. Berorientasi pada semua pegawai, menggambarkan kerjasama antara pegawai dilakukan dengan baik
5. Agresif bekerja, dengan performa pegawai yang dapat memenuhi standar maka produktivitas yang tinggi juga dapat dihasilkan apabila
6. Menjaga stabilitas kerja, dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang prima akan membentuk ketahanan fisik yang baik sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Robbins & Coulter dalam Ardana (2009: 167), indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci atau detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
7. Kemantapan atau stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

Sedangkan menurut Robbins (2006:10) indikator dari budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif individual
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan manajemen
6. Kontrol
7. Identitas
8. Sistem imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi

2.2.7 Pengukuran Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, misalnya untuk membangun kinerja ekonomi dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya.

Robbins dan Coutler (2010:64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki suatu tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah.

Tabel 5
Budaya Kuat Vs Budaya Lemah

Budaya Kuat	Budaya Lemah
Nilai- nilai diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja didalam organisasi, biasanya kalangan manajemen puncak
Budaya memberikan pesan yang konsisten pada karyawan mengenai hal apa yang dipandang berharga dan penting	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting
Para karyawan sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identifikasi budaya organisasi mereka
Terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi	Tidak terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Robbins dan Coutler (2010:65)

Menurut Vijay Sathe dalam Tika (2006:108), budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas pelaku. Di samping faktor kepemimpinan, ada dua faktor besar yang juga ikut menentukan kekuatan budaya organisasi, yaitu kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa organisasi dengan budaya yang lemah, individu di dalamnya tidak memiliki kesiapan akan terjadinya sebuah perubahan. Individu akan lebih menyukai nilai, baik nilai individu maupun nilai kelompok yang selama ini telah dimiliki. Mereka juga lebih menyukai cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan dan menolak adanya perubahan, terutama perubahan yang menuntut kemampuan dan ketrampilan baru untuk memenuhi tuntutan dan kewajiban yang diharapkan.

Jika hal ini terjadi pada perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan, komunikasi kurang lancar, luntarnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen karyawan perusahaan. Akibatnya, perusahaan menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif.

Tujuan pengukuran budaya organisasi adalah untuk mengetahui apakah budaya di dalam suatu organisasi tergolong kuat atau lemah dan menentukan perencanaan organisasi menuju perubahan yang lebih baik. Pengukuran budaya organisasi adalah melakukan monitor budaya di dalam organisasi, untuk dinilai kesesuaiannya dengan budaya yang ada, yaitu mencakup visi, misi, strategi dan orang, dan juga untuk melihat pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi.

2.3 Instrumen Pengukuran Budaya Organisasi

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi diantaranya:

1) *Organizational Culture Profile (OCP)*

OCP dikembangkan oleh O'Reilly *et al.* (1991) telah mengidentifikasi ukuran budaya dan sejumlah nilai sebagai salah satu segi dari budaya pada tingkat organisasi serta sebagai salah satu dari sepuluh instrumen atas budaya yang digunakan saat ini. Review dari 18 tindakan budaya, yang diterbitkan antara tahun 1975 dan 1992, Ashkansay *et al.* (2000) melaporkan bahwa OCP adalah salah satu dari beberapa instrumen untuk memberikan rincian mengenai reliabilitas dan validitas. Awalnya OCP dikembangkan untuk memeriksa kesesuaian antara nilai individu dan organisasi. OCP digunakan oleh Cable dan Parsons untuk mengevaluasi dan merekrut para pelamar kerja.

OCP adalah instrumen yang berisi satu set pernyataan nilai yang dapat digunakan untuk *ideographically*, menilai sejauh mana sejumlah nilai tertentu mencirikan target organisasi dan preferensi individu karena konfigurasi tertentu dari sejumlah nilai (O'Reilly *et al.*, 1991)

2) *Organizational Culture Inventory (OCI)*

OCI dikembangkan oleh Wallach (1983) dalam *Organizational Culture Index (OCI)*, yang menggolongkan budaya organisasi menjadi tiga *observed variables/indicator variables* (Sriyono, 2004), yaitu:

1. Biorokrat tercermin dalam lingkungan kerja yang terstruktur, teratur tertib dan berurutan serta mempunyai regulasi yang jelas. Lingkungan dengan kultur atau budaya birokrat mempunyai garis batas tanggung jawab yang jelas antar bagian atau *level* birokrasi organisasi.
2. Inovatif memiliki lingkungan kerja yang penuh tantangan, menyediakan tugas-tugas beresiko, dan memerlukan kreativitas untuk menyelesaikannya. Lingkungan kerjanya bersifat menekan, kompetitif, dan berorientasi hasil.
3. Suportif ditandai dengan lingkungan kerja yang bersahabat, ramah, saling percaya, adil saling membantu dan memberikan kebebasan individu. Kultur ini lebih mengutamakan pembinaan hubungan kepada semua pihak.

3) *Organizational Culture Assessment Instrument*)

OCAI merupakan singkatan dari *Organizational Culture Assessment Instrument*. Nilai budaya dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode OCAI. Konsep ini dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yang disebut dengan *Competing Values Framework (1999)*. OCAI ini tidak hanya memberikan penilaian budaya organisasi yang akurat, tetapi juga menilai efektivitas indikator dalam organisasi (2011:27).

Framework ini sangat berguna dalam mengelola dan menginterpretasikan fenomena suatu organisasi dan sangat berguna mencerminkan kearah mana perusahaan atau organisasi ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya untuk mendukung misi dan tujuannya. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan atau organisasi mencari jatidirinya kembali dan mendefinisikan ulang kebudayaan didalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Dalam riset yang dilakukan Cameron mengenai efektifitas organisasi dan memunculkan dua dimensi umum yang dibagi menjadi empat lapisan utama. Dimensi pertama membedakan kriteria efektifitas yang menekankan pada fleksibilitas (*flexibility*), keleluasaan (*discretion*), dan dinamisme (*dynamism*) dengan dimensi yang menekan pada stabilitas (*stability*), perintah (*order*), dan pengawasan (*control*).

Menurut Cameron dan Quinn (1999) yang di kutip oleh Chatab (2007), ada dua dimensi utama yang indikator-indikatornya diorganisasikan kedalam empat kelompok utama, atau empat kuadaran budaya atau disebut juga sebagai empat jenis budaya yaitu:

1. Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Organisasi dipandang efektif jika organisasi tersebut stabil, dapat diramalkan dan mekanistik. Jangkauanya dari ketrampilan atau kepandaian dalam banyak hal aneka ragam beserta kelenturannya, pada satu sisi dengan kestabilan dan daya tahan pada organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility and discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability and control* (kadang disebut *process*).
2. Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan. Organisasi dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya. Sumbu dimensi ini berupa *External Focus And Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal And Integration* (kadang disebut *operational*).

Dua dimensi ini membentuk empat kuadran dengan masing-masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda-beda dari indikator keefektifan organisasi. dua dimensi yang membentuk empat kuadran budaya disebut juga sebagai jenis budaya dan sekaligus mendefinisikan nilai inti yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keefektifan organisasi dan kinerja sesuai dengan tantangan pembentukan lingkungan. Empat kuadran yang dibentuk oleh dua dimensi tersebut adalah budaya *hierarchy* dan *market* serta budaya *clan* dan *adhocracy*.

Menurut (Kusdi 2011,85) Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh empat tipe budaya sebagai berikut :

1. Kultur Klan (*Clan Culture*)

Yaitu kultur yang menekankan pada keakraban dan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi akan lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain, nilai yang diutamakan dalam kultur ini adalah teamwork, sedangkan pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau anggota organisasi.

Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan. Organisasi diikat oleh loyalitas dan tradisi, pemimpin didalam kultur ini lebih berfungsi sebagai mentor dengan sifat otoriter yang rendah dan memungkinkan seluruh tim bekerja atas nama kelompok dengan mengesampingkan penonjolan individu.

- Tipe pemimpin: fasilitator, mentor, pembangun tim
- Nilai: komitmen, komunikasi, pengembangan.
- Teori efektivitas: pengembangan SDM dan partisipasi yang efektif
- Peningkatan kualitas strategi: pemberdayaan, pembangunan tim, keterlibatan karyawan, pengembangan SDM, komunikasi terbuka

2. Kultur Adhokasi (*Adhocracy Culture*)

Merupakan kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat *interpreneurship* dan kreatifitas. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko, gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai innovator, wirausaha, serta visionary, leadership. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi, kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan yang *innovative*.

- Tipe pemimpin: innovator, pengusaha, visioner
- Nilai: output inovatif, transformasi, kelincahan
- Teori efektivitas: inovatif, visi dan sumber daya yang efektif
- Peningkatan kualitas strategi: menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan, perbaikan terus menerus, menemukan solusi kreatif

3. Kultur Market (*Market Culture*)

Istilah market passer tidak berarti mengacu pada marketing atau perilaku konsumen dipasar. Kultur ini beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, konsep penting didalam kultur ini adalah *transaction cost*, jadi organisasi lebih berorientasi terhadap hasil, buka proses. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Tujuan dari kultur ini adalah melakukan aktifitas yang kompetitif dan pencapaian sasaran yang sudah ditargetkan, sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

- Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser.
- Nilai: pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas
- Teori efektivitas: agresif bersaing dan focus pelanggan yang efektif
- Peningkatan kualitas strategi: mengukur preferensi klien, meningkatkan produktifitas, menciptakan kemitraan eksternal, meningkatkan saing, melibatkan pelanggan dan pemasok

4. Kultur Hirarki (*Hierarchy Culture*)

Yaitu kultur yang sangat formal teratur, dimana setiap aktifitas semua lini menjemen mempunyai sebuah aturan main yang jelas, sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi, segala sesuatu mulai dari penentuan kebijakan, pencapaian target strategis didasarkan pada prosedur. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat dan juga organisator yang unggul. Organisasi diikat oleh aturan-aturan dan kebijakan formal, dan nilai yang dianggap paling penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat

- Tipe pemimpin: koordinator, memantau, organizer
- Nilai: efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman.
- Teori efektivitas: pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif
- Peningkatan kualitas strategi: pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, kualitas alat.

Masing- masing budaya memiliki karakteristik yang berbeda, terutama jika dilihat dari orientasi, tipe kepemimpinan, nilai-nilai pendorong dan teori pada efektifitas. Jenis kecenderungan budaya organisasi tersebut dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:



Gambar 1

The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory

Sumber: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2011

Secara keseluruhan dari empat kuadran budaya tersebut, tentu nya ada kuadran budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan di dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggota organisasi pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnisnya pada masa yang akan datang.

Cameron dan Quinn (2011) mengembangkan OCAI dengan mengklasifikasikan enam dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Karakteristik Dominan: Dimensi ini menunjukkan karakteristik yang terlihat paling menonjol didalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi: Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada didalam organisasi, model kepemimpinan, dan bagaimana persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui tipe budaya apa yang paling dominan ditinjau dari dimensi kepemimpinan organisasi tersebut.
3. Pengelolaan karyawan: Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara pengelolaan karyawan pada sebuah organisasi, baik pengelolaan secara individu maupun kelompok. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui tipe pengelolaan karyawan yang paling menonjol pada organisasi tersebut.

4. Perekat organisasi: Dimensi ini menunjukkan bagaimana nilai-nilai yang digunakan dalam merekatkan segala sumber daya pada sebuah organisasi. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui tipe budaya organisasi yang paling dominan dari dimensi perekat organisasi.
5. Penekanan Strategis: Dimensi ini menunjukkan cara yang digunakan sebuah organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam mencapai misi strategis yang ada. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui tipe budaya organisasi yang paling dominan dalam penekanan strategis sebuah organisasi.
6. Kriteria Sukses: Dimensi ini menunjukkan bagaimana sebuah organisasi menetapkan sebuah standar di dalam pencapaian tujuan yang ada. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui tipe budaya organisasi yang paling dominan ditinjau dari dimensi Kriteria sukses.

Menurut Rangkuti (2013) nilai budaya yang telah dirumuskan dan telah dikembangkan tersebut harus melalui evaluasi penerapannya, sesuai kondisi, peluang dan ancaman yang ada suatu manajemen harus mendefinisikan tata nilai yang menjadi pasangan, pedoman, dan pegangan kerja setiap SDM yang terbentuk didalam budaya perusahaan. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui tipe budaya mana yang paling menonjol pada saat ini dan yang diharapkan oleh para pegawai. Hubungan dimensi dan tipe budaya dapat diterangkan oleh Table 6 berikut ini:

Tabel 6
Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi

No	Dimensi	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
1	Karakter dominan	Keluargaan	Dinamis dan kewirausahaan	Orientasi pada tujuan	Tempat terstruktur dan terkendali
2	Tipe Kepemimpinan	Mentor, fasilitator	Inovatif dan berani mengambil resiko	Agresif, berorientasi pada hasil	Koordinator, mengatur dan berorientasi pada efisiensi
3	Tipe Manajemen	Teamwork, consensus dan partisipasi	Risk taking, memberi kebebasan dan keunikan	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam prestasi	Memberi rasa aman, stabilitas hubungan
4	Perekat organisasi	Kesetiaan dan rasa saling percaya	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan perkembangan	Prestasi dan pencapaian hasil, agresif dan kemenangan	Peraturan dan kebijakan formal
5	Penekanan strategis	Pengembangan SDM, kepercayaan yang tinggi keterbukaan serta partisipasi	Penemuan baru, mencoba hal-hal baru	Kompetisi dan prestasi Mencapai target	Efisiensi, stabilitas, kontrol, dan kelancaran
6	Kriteria Keberhasilan	Pengembangan SDM, teamwork, komitmen anggota dan kepedulian terhadap anggota.	Produk/layanan terbaru, pemimpin layanan/produk	Memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif	Efisiensi, dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produk dengan biaya rendah

Sumber : Rangkuti 2017

Kriteria dan tipe budaya tersebut digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi pada kondisi saat ini dan yang diharapkan suatu organisasi. Untuk dapat mengidentifikasi budaya organisasi, maka perlu menggunakan kuisioner berdasarkan enam kunci dimensi dan empat tipe budaya untuk mengetahui penilaian responden.

Kuesioner dibuat berdasarkan jenis budaya organisasi yang mencakup *Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture*. Sedangkan atribut budaya mencakup *Dominant Organizational Characteristics, Organizational Leadership, Organizational Glue, Management Of Employees, Strategic, Criteria Of Success*. Sehingga dari kuisioner tersebut dapat dibuat matriksnya seperti pada Table 7 berikut:

Tabel 7
Matrik Profil Budaya Organisasi

Uraian		Jenis kuadran budaya organisasi				A+B+C+ D	Keterangan atribut budaya
		Clan A	Adhocracy B	Market C	Hierarchy D		
Atribut Budaya	1	1A	1B	1C	1D	100	1. <i>Dominant Organizational Characteristic</i>
	2	2A	2B	2C	2D	100	2. <i>Organizational Leadership</i>
	3	3A	3B	3C	3D	100	3. <i>Organizational Glue</i>
	4	4A	4B	4C	4D	100	4. <i>Management Of Employees</i>
	5	5A	5B	5C	5D	100	5. <i>Strategic Emphasis</i>
	6	6A	6B	6C	6D	100	6. <i>Criteria Of Succes</i>

(Navizond Chatab 2007)

Menurut Kusdi (2011.78) terdapat berbagai tahapan dalam penyusunan OCAI ini, tahap pertama yaitu keenam dimensi budaya dioperasionalisasikan menjadi variabel pengukuran yang dipilah menjadi dua bagian dasar yaitu kolom budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Setiap responden akan memberikan skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Skor yang diberikan responden tentunya sesuai dengan apa yang responden rasakan pada kondisi saat ini dan apa yang responden harapkan dimasa yang akan datang.

Hasil kuesioner akan diukur dengan menggunakan skala *Ipsative*. *Ipsative* merupakan skala yang membagi 100 poin diantara *alternative* yang ada serta merupakan keterangan yang digunakan untuk menentukan ukuran yaitu responden membandingkan dua atau lebih pilihan yang diinginkan dan memilih salah satu. Seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 8
Contoh Cara Pengisian Kuesioner OCAI

No	CONTOH CARA PENGISIAN: Karakter Dominan	Saat Ini	Diharapkan
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orang saling berbagi satu sama lain	25	30
B	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko	35	25
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyesuaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil	15	25
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan	25	20
JUMLAH		100	100

Sumber : Freddy Rangkuti (2017)

Penilaian terhadap masing-masing kunci dimensi budaya untuk kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) akan di rekapitulasikan, setelah rekapitulasi data kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk dimensi pada perusahaan tersebut, maka akan terlihat selisih atau kesenjangan antara budaya saat ini yang terjadi dengan budaya yang diharapkan

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

1. Penelitian oleh : Bambang Ryan Saputra (2014) dari Universitas Katolik Soegijapranata Semarang dengan judul penelitian “Identifikasi Tipe dan Kekuatan Budaya Organisasional di Resto - Mart Semarang Dengan Pendekatan OCAI (Cameron dan Quinn)”.

Latar belakang penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tipe dan kekuatan budaya organisasional di PT. SAT Semarang dengan menggunakan instrumen OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Metode ini digunakan untuk mengetahui tipe budaya dari empat tipe budaya organisasional berdasarkan kuadran CVF (Competing Value Framework) yakni : Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 16 responden di PT. SAT yakni sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa kuliner. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner dengan mempergunakan instrumen OCAI (Organizational

Culture Assessment Instrument) yang dimodifikasi dalam bentuk semantic differential yang dikembangkan oleh Osgood. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Berdasarkan analisis dengan metodeOCAI didapatkan hasil penelitian bahwa budaya organisasional saat ini (existing) dan budaya organisasional yang diharapkan (preferred) di PT. SAT Semarang menunjukkan tipe kultur campuran dengan skor tertinggi pada tipe Clan yang diikuti tipe Adhocracy dan tipe Hierarchy.

2. Penelitian oleh : Yona Kusumaningtyas, Ismi Darmus Tuti (2016) dari Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan judul penelitian “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment (OCAI)*”.

Latar belakang penelitian ini terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini diantara *stakeholder*. Bahwasanya alumni, karyawan, dan dosen memilih budaya *clan*. Sementara itu, mahasiswa memilih budaya *hierarchy* menjadi budaya yang dominan pada saat ini. Budaya *hierarchy* merupakan budaya yang lazim pada sebuah institusi pendidikan terdapat prosedur dan aturan yang harus dipatuhkan.

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Budaya organisasi merupakan faktor internal yang ada dalam organisasi yang tumbuh dan berkembang seiring dengan perkembangan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut. Salah satu definisi yang sering digunakan, budaya merupakan respon group terhadap lingkungan yang diekspresikan oleh setiap individu didalam organisasi tersebut.

OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*) merupakan instrumen analisis budaya organisasi yang dapat digunakan. Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama atau menggunakan enam kunci dimensi budaya dengan pertanyaan yaitu, karakter dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi dan kriteria keberhasilan.

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan kesuksesan suatu organisasi. Kemampuan suatu organisasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendukung organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

2.4.3 Konstelasi Penelitian



Gambar 2
Konstelasi Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan secara kuantitatif, yaitu data yang dapat dihitung dan berupa angka-angka seperti jumlah karyawan, skor jawaban kuisisioner. Survei ini dilakukan dengan cara wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada pihak perusahaan PT. Oase Nusantara Ekaprima.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dengan indikator, inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci atau detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemandirian atau stabilitas.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari responden setiap individu. Dimana individu disini adalah karyawan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima berjumlah 41 orang.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, yang berlokasi di Jl. Tentara Pelajar, Cimanggu Pahlawan No.01 RT.001/016 Kedung Waringin Tanah Sareal – Bogor 16163.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data penelitian ini adalah kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan, meliputi:

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara untuk memperoleh data yang dibutuhkan dari pihak manajemen perusahaan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima.
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil menyebar kuisisioner sehingga dapat memperoleh data kualitatif yang berupa jawaban dari pertanyaan yang peneliti masukan ke dalam kuisisioner tersebut.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi dan survei dengan cara wawancara dan menggunakan kuisisioner OCAI yang kemudian di analisis sesuai dengan metode pada instrument OCAI tersebut. Kuisisioner disebarkan

kepada sejumlah responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili populasi dari penelitian yaitu karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti langsung dari dokumen-dokumen dan jurnal PT. Oase Nusantara Ekaprima.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 9
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI)	1. Karakter Dominan	A. Organisasi pribadi, seperti keluarga besar B. Organisasi yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Organisasi mau dan berani mengambil resiko C. Organisasi yang sangat berorientasi pada hasil. Organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil D. Organisasi yang sangat terkontrol dan terstruktur	Ipsative
	2. Kepemimpinan Organisasi	A. Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan B. Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat entrepreneurship inovatif dan berani mengambil resiko C. Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan befokus pada pencapaian hasil D. Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinaor, mengorganisir, dan memelihara efisiensi	Ipsative
	3. Pengelolaan Karyawan	A. Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif B. Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil resiko, inovatif C. Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntunan (demand) yang tinggi dan pencapaian hasil D. Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan,	Ipsative
	4. Perekat Organisasi	A. Perekat oragnisasi ini adalah kesetian dan kepercayaan bersama. B. Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. C. Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. D. Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan	Ipsative

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
	5. Strategi yang Ditekankan	kebijakan formal. Memelihara kelancara jalannya organisasi merupakan hal yang penting A. Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan B. Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. C. Organisasi ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. D. Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi	Ipsative
	6. Kriteria Keberhasilan	A. Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM B. Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. C. Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. D. Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi.	Ipsative

3.5 Metode Sensus

3.5.1 Populasi Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan populasi dimana semua karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima yang berjumlah 41 karyawan.

Menurut Sugiono (2015:117) yang mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek /subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam suatu kegiatan penelitian, sebab data yang diperoleh tersebut adalah data yang selanjutnya akan dilakukan pengujian untuk memperoleh hasil penelitian.

Untuk mendukung perolehan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara :

1. Observasi langsung yaitu dengan melakukan pengamatan langsung fenomena yang sedang dijadikan sasaran secara jelas dan nyata pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini sasaran yang diamati adalah perilaku yang berkaitan

dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima.

2. Survei yang dilakukan dengan cara:

a. Wawancara

Dilakukan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan untuk memperoleh informasi yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan fenomena yang diteliti.

b. Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu alat ukur dalam penelitian untuk melihat fenomena yang ada. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2013:142). Pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan budaya organisasi model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

3.7.1 Metode Analisis Budaya Organisasi Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

Menurut Freddy Rangkuti (2017:36), instrumen OCAI dilakukan dengan menggunakan metode survey menggunakan kuesioner yang ditunjukkan kepada semua orang didalam suatu organisasi. Kuesioner terdiri dari enam kunci dimensi budaya organisasi yang mewakili setiap karakter yang hendak dinilai, dimana masing-masing pertanyaan terdiri atas empat tipe budaya (ABCD), yaitu:

1. Tipe budaya A merupakan indikasi *Clan Culture*
2. Tipe budaya B merupakan indikasi *Adhocracy Culture*
3. Tipe budaya C merupakan indikasi *Market Culture*
4. Tipe budaya D merupakan indikasi *Hierarchy Culture*

Setiap individu dalam suatu organisasi harus memberikan respon terhadap 24 daftar pertanyaan berdasarkan enam kunci dimensi budaya organisasi didalamnya yang harus dinilai. Enam kunci dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

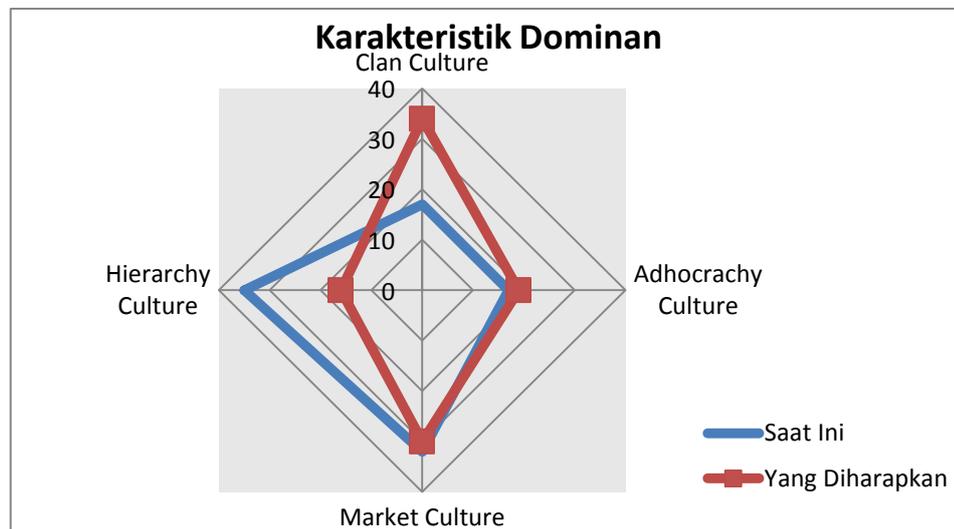
1. Karakteristik Dominan
2. Kepemimpinan Organisasi
3. Pengelolaan Karyawan
4. Perikat Organisasi
5. Penekanan Strategis
6. Kriteria Keberhasilan

Pada setiap pertanyaan, responden diharuskan mengisi nilai dengan menggunakan format OCAI, yaitu kolom saat ini dan kolom yang diharapkan. Responden diharuskan memberi nilai pada keempat alternatif pertanyaan dalam enam dimensi kunci, sehingga apabila dijumlahkan menjadi $(A+B+C+D) = 100$.

Penilaian yang paling dominan merupakan penilaian sesuai dengan kondisi perusahaan. Hasil penilaian dari masing-masing kunci dimensi budaya pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) akan direkapitulasikan, setelah direkapitulasi kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk masing-masing kunci dimensi pada perusahaan tersebut, seperti contoh yang ditampilkan pada Tabel 10 dan Gambar 3 berikut ini:

Tabel 10
Contoh Hasil Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan

Type Budaya	Saat Ini(<i>current</i>)	Yang Diharapkan(<i>preferred</i>)
<i>Clan Culture</i>	17	34
<i>Adhocracy Culture</i>	17	19
<i>Market Culture</i>	32	30
<i>Hierarchy Culture</i>	35	16



Gambar 3
Contoh Diagram Radar Karakteristik Dominan

3.7.2 Analisis Deskriptif

Instrumen OCAI berbentuk daftar pertanyaan sebanyak 24 pertanyaan dimana setiap individu dalam suatu organisasi harus memberikan respon enam pokok dimensi budaya organisasi di dalamnya, setiap dimensi di dalam OCAI memiliki empat kelompok pertanyaan (A,B,C dan D) yang harus dinilai dan apabila dijumlah keempat nilai dimensi tersebut $(A+B+C+D) = 100$.

Menurut (Sugiono 169 : 2004). Analisa deskriptif ialah statistik yang digunakan untuk menganalisa dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenal budaya organisasi dengan menggunakan metodeOCAI.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan

PT. Oase Nusantara Ekaprima atau yang lebih dikenal dengan Bestone memiliki filosofi yang sangat mendalam. Bergerak dalam bidang jasa *Outbound Training & Event Organizer* berkomitmen memberikan satu pelayanan terbaik kepada seluruh lapisan masyarakat di nusantara sebagai solusi untuk membangun karakter personal & team yang handal bagaikan sebuah oase di tengah gurun pasir yang gersang yang sangat bermanfaat bagi kehidupan.

Bestone didirikan pada tahun 2011 yang pada saat itu hanya memiliki 32 orang karyawan saja dan hanya menjual jasa *Outdoor Activities*. Pada tahun 2015 Bestone semakin menunjukkan progres yang sangat signifikan dengan menambah karyawan hingga memiliki 43 karyawan dengan menawarkan lebih banyak produk atau program yang sangat menarik diantaranya adalah *Indoor Activities, Outbound Kids & Tour and Travel*.

Bestone dengan tagline "*To Serve with Full Heart*" berkomitmen tinggi dengan hati untuk memberikan program-program unggulan yang berkualitas dengan inovasi program yang terus dikembangkan & diperbaharui dengan pelayanan yang terbaik. Kami berharap seluruh program yang kami berikan dapat membangun Nusantara yang lebih berkarakter.

Bestone hadir dengan kesadaran akan pentingnya sebuah nilai keragaman akan karakter, disiplin & tanggung jawab yang menuntut kesiapan diri & mental, serta kemampuan dalam mengolah sebuah team menjadi sebuah super team yang terdiri dari para personal yang memiliki karakter kuat & mampu bekerjasama dengan baik.

Bestone yang mengorganisasi program atau kegiatan oleh para profesional muda yang ahli di bidangnya yang sudah memiliki pengalaman dalam menangani outbound training untuk perusahaan-perusahaan nasional maupun multinasional. Sehingga akan sangat efektif dan produktif dalam memberikan pelayanan yang prima dengan kesadaran & tanggung jawab penuh. Serta menghasilkan sebuah pencapaian yang optimal dalam setiap program yang diorganisir

Untuk menghadapi kompetisi yang semakin ketat di bidang jasa pada era globalisasi, perusahaan melakukan berbagai terobosan baru yang inovatif, diharapkan dapat menjadi perusahaan yang mengorganisasi program-program unggulan yang lebih inovatif handal dan terdepan dengan pelayanan yang prima, sehingga pelanggan akan mencari dan memilih PT. Oase Nusantara Ekaprima.

Memiliki Sumber Daya Manusia yang profesional dan produktif serta kreatif dalam “*Team Work*” yang solid. Hal itu dapat dicapai dengan mudah. Dengan kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada dapat membantu perusahaan untuk menterjemahkan dan melaksanakan Visi dan Misi dari setiap karyawan. Dengan profesionalisme, dedikasi dan kreatif akan menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja yang akhirnya menjadi kepuasan tersendiri bagi Pelanggan/Pengguna jasa.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

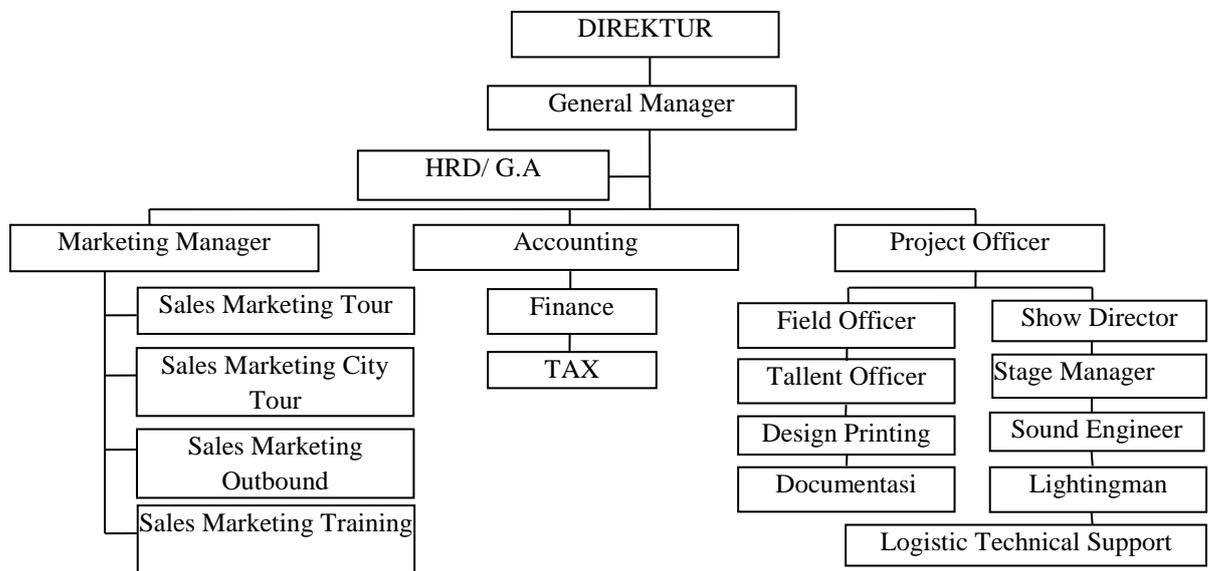
- Visi

Menjadi perusahaan jasa konstruksi yang handal, terdepan, tercepat dalam pekerjaan, terbaik dalam mutu, sehingga dicari dan dipilih oleh pelanggan.

- Misi

1. Menyelenggarakan kemitraan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.
2. Meningkatkan secara terus menerus dan inovatif pekerjaan, baik dalam kecepatan penyelesaian, maupun mutu pekerjaan dengan biaya yang tepat.
3. Meningkatkan profesionalisme, produktivitas, dan kreatifitas kerja sumber daya manusia melalui penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan manajemen.
4. Menjadikan capaian pada mutu karya tertinggi sebagai tantangan bagi setiap divisi bagian maupun perorangan.

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4
Struktur Organisasi

4.1.4 Uraian Tugas

1. **Direktur**
Sebagai pemimpin perusahaan Direktur bertugas menjalankan perusahaan agar dapat mencapai tujuannya serta menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan yang akan dijalankan oleh karyawan.
2. **General Manager**
Adalah manager yang memiliki tanggung jawab kepada seluruh bagian/fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. General manager memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa manager fungsional. General manager bertugas untuk mengambil keputusan dan tanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan serta sebagai pengendali seluruh tugas dan fungsi-fungsi dalam perusahaan.
3. **HRD/ General Afair (G.A)**
Tugas seorang HRD/ G.A adalah mendukung seluruh kegiatan operasional produksi & kantor dengan melakukan proses perdagangan seluruh peralatan & bahan baku seperti, ATK, computer, meja, kursi, AC, telepon listrik dan bahan baku *Indoor Outdoor* dll. Selain itu bertanggung jawab didalam pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu dalam hal perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan sumberdaya manusia, termasuk pengembangan kualitasnya dengan berpedoman pada kebijaksanaan dan prosedur yang berlaku diperusahaan.
4. **Marketing Manager**
Adapun tugas dari marketing manager adalah menentukan harga jual, produk yang akan diluncurkan, jadwal kunjungan serta system promosi untuk memastikan tercapainya target penjualan dan menganalisa serta mengembangkan strategi marketing untuk meningkatkan jumlah pelanggan.
5. **Sales Marketing Tour**
Adalah yang mempromosikan program organisasi khususnya Tour. Program yang dijual yaitu, paket tour pulau seribu, tour domestic dan tour internasional
6. **Sales Marketing City Tour**
Adalah yang mempromosikan program-program organisasi khususnya tour dalam kota, khususnya Kota Bogor dengan mempromosikan beberapa destinasi wisata yang ada di Kota Bogor, seperti Kebunraya Bogor, Taman Safari Indonesia, dsb.
7. **Sales Marketing Outbound**
Betugas untuk mempromosikan program-program outbound, banyak yang ditawarkan dalam program ini, yaitu *Team Building, Outbound Kids, Fun Outbound, Fun Cooking, Amazing Race, Paint Ball, Rafting, Amazing Offroad*, dsb.

8. *Sales Marketing Training*
Bertugas untuk mempromosikan program-program *Training (indoor training)*. Seperti *training* seperti, *Motivation, Leadership, Teamwork*.
9. *Accounting*
Bertugas menerima laporan dan membuat laporan terkait kegiatan keuangan yang terjadi disemua bidang divisi di perusahaan pada tiap periodenya, selanjutnya melakukan pelaporan pada *manager finance*, melaksanakan penyimpanan dokumen penting dan dokumen berharga milik perusahaan, serta melakukan rapat kordinasi dengan antar tingkat unit kerja atau antar divisiyang berkaitan dengan keuangan.
10. *Finance*
Finance bertanggung jawab atas segala aktivitas keuangan, tugas utama dari jabatan ini yaitu melakukan peraturan, transaksi, membuat laporan keuangan perusahaan. Jabatan *Finance* harus melapor pada jabatan *accounting*. Pada jabatan ini sangat dibutuhkan kedisiplinan, kejujuran, ketelitian serta tanggung jawab yang tinggi karena jika terjadi kesalahan akan sangat fatal pada perusahaan karena menyangkut keuangan perusahaan.
11. *Tax*
Tugas seorang *tax* adalah melakukan verifikasi transaksi perusahaan yang akan terkait aspek pajak. Melakukan koordinasi dengan perusahaan afiliasi dan bagian terkait dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakan, serta menanganin audit pajak dan menyusun budget tahunan bagian pajak.
12. *Project Officer*
Adalah pemimpin program yang bertanggung jawab terhadap kelancaran dan *kesuksesan* program. Mulai dari perencanaan hingga *event* selesai. Fungsi ini biasanya lebih mengurus masalah administratif dan persiapan kelengkapan, tentunya harus diambil orang yang memang sudah berpengalaman atau memang sudah diandalkan menangani berbagai *event*. Dalam kerjanya *Project Officer* ini bisa memiliki beberapa anak buah yang akan membantu menangani persiapan venue, promosi, perijinan & keamanan, konsumsi, pengadaan perlengkapan, keuangan, kesekretariatan, dan sebagainya yang biasa disebut *Field Officer*.
13. *Field Officer*
Adalah fungsi yang menangani persiapan venue, promosi, perijinan & keamanan, konsumsi, pengadaan perlengkapan, keuangan, administrasi dan lain sebagainya. Dengan kata lain fungsi ini adalah yang menjala. Penyebutan fungsi tersebut memang tidak dibedakan antara mengurus perlengkapan dan yang lainnya, karena dengan prinsip keefektifan beberapa bagian bisa ditangani oleh satu orang yang sama.
14. *Tallent Officer*
Adalah pekerjaan yang berhubungan dengan pengisi acara seperti, *Talent, Artis, Motivator, Instruktur Outbound, Fasilitator, Tour Leader*. Mulai dari negosiasi

waktu, honor, membuat MOU sampai pada kebutuhan pengisi acara saat pentas transportasi, konsumsi dan akomodasi.

15. *Design Printing*

Bertanggung jawab atas design yang diinginkan klien seperti, *design banner, drop the banner, foto booth*, spanduk, kaos dan mencetaknya.

16. *Dokumentasi*

Betugas mendokumentasikan seluruh kegiatan baik itu foto ataupun video, yang mampu membekukan suatu momen dan menjadikan momen itu abadi dalam rentang waktu yang terus berjalan.

17. *Show Director*

Adalah yang bertanggung jawab terhadap kualitas sajian acara, baik dari segi artistic maupun kenyamanan audiens. Biasanya *Show Director* akan memiliki tim yang terdiri dari *Stage Manager, Sound Engineer, Lightingman*. Bertanggung jawab terhadap permasalahan artistik, seperti tampilan panggung, dekorasi, dan efek-efek lainnya yang berhubungan dengan estetika.

18. *Stage Manager*

Adalah yang bertanggung jawab atas kelancaran acara, tugas *stage manager* yaitu mengatur kemunculan talent atau pengisi acara sesuai rundown dan mengendalikan waktu tampilnya pengisi acara.

19. *Sound Engineer*

Adalah yang mengoperasikan seperangkat *sound system* dan bertanggung jawab terhadap kontrol kualitas suara.

20. *Lighting Man*

Adalah bertanggung jawab terhadap kontrol kualitas lighting dan melakukan inovasi tata cahaya sesuai kebutuhan *event* dan skema penempatan lampu serta mengawasi penempatan dan focus peralatan tata cahaya.

21. *Logistic Technical Support*

Bertanggung jawab atas *property* yang akan dibawa atau dibutuhkan pada saat kegiatan, serta bertugas untuk memfasilitasi seluruh kegiatan yang diperlukan pada saat *event* berlangsung.

4.1.5 Profil Responden

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti secara langsung kepada karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima yang bertindak sebagai responden penelitian. Pengumpulan data secara langsung kepada responden ini bertujuan agar lebih efektif untuk meningkatkan rate respon didalam penelitian ini. Pengumpulan data penelitian dilakukan selama 1 bulan, dengan jumlah responden sebanyak 41 responden. Sehingga pemenuhan standar minimal sampel yang dapat mewakili populasi telah terpenuhi dan data dapat diproses ketahap selanjutnya. Dalam hal ini peneliti membagi karakteristik responden menjadi 4 bagian yaitu.:

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun data berdasarkan jenis kelamin karyawan di PT. Oase Nusantara Ekaprima yang di ambil sebagai responden, seperti pada Tabel 11 berikut ini:

Tabel 11
Jenis Kelamin Karyawan
PT. Oase Nusantara Ekaprima

Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
Laki-laki	26	63 %
Perempuan	15	37%
Jumlah	41	100%

Sumber : *Data Kuesioner diolah 2018*

Dari data Tabel 11, diketahui bahwa jenis kelamin karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima yang bertindak sebagai responden didominasi oleh responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 26 karyawan dengan persentase 63%, jenis kelamin Perempuan sebanyak 15 karyawan dengan persentase 37%.

2. Berdasarkan Usia

Adapun data mengenai usia karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima yang diambil sebagai responde, seperti pada Tabel 12 berikut ini:

Tabel 12
Usia Karyawan
PT. Oase Nusantara Ekaprima

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1.	< 25 Tahun	20	49%
2.	25 - 30 Tahun	12	29%
3.	30 - 40 Tahun	7	17%
4.	40 - 50 Tahun	2	5%
	Jumlah	41	100%

Sumber : *Data Kuesioner diolah 2018*

Dari Tabel 12 , diketahui bahwa usia karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima yang bertindak sebagai responden didominasi oleh karyawan yang berumur < 25 tahun sebanyak 20 karyawan dengan persentase 49%, diikuti oleh usia 25-30 tahun sebanyak 12 karyawan dengan persentase 29%, kemudian usia 30 – 40 tahun sebanyak 7 karyawan dengan persentase 17%, dan yang menempati posisi terakhir adalah 40 – 50 tahun sebanyak 2 karyawan dengan persentasi 5%.

3. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Adapun data mengenai pendidikan terakhir karyawan di PT. Oase Nusantara Ekaprima yang di ambil sebagai responden, seperti pada Tabel 13 berikut ini:

Tabel 13
Pendidikan Terakhir Karyawan
PT. Oase Nusantara Ekaprima

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1.	SMU / Sederajat	17	42%
2.	D3	7	17%
3.	S1	16	39%
4.	S2	1	2%
5.	S3	0	0
6.	Lain-lain	0	0
Jumlah		41	100%

Sumber : Data Kuesioner diolah 2018

Dari Tabel 13, diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima yang bertindak sebagai responden didominasi oleh karyawan dengan tingkat Pendidikan Terakhir adalah SMU/ Sederajat sebanyak 17 karyawan dengan persentase 42%, lalu diikuti oleh sarjana strata satu (S1) sebanyak 16 karyawan dengan persentase 39%, Pendidikan terakhir D3 sebanyak 7 karyawan dengan persentase 17%, dan yang menempati peringkat terakhir yaitu S2 sebanyak 1 karyawan dengan persentase 2%.

4. Berdasarkan Lama Kerja

Adapun data mengenai lama kerja karyawan di PT. Oase Nusantara Ekaprima yang di ambil sebagai responden, seperti pada Tabel 14 berikut ini:

Tabel 14
Lama Kerja
PT. Oase Nusantara Ekaprima

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1.	1-5tahun	34	83%
2.	6-7 tahun	7	17%
Jumlah		41	100%

Sumber : Data Kuesioner diolah 2018

Dari Tabel 14, diketahui bahwa lama kerja karyawan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima yang bertindak sebagai responden didominasi oleh karyawan dengan tingkat lama kerja adalah 1-5 tahun sebanyak 34 karyawan dengan persentase 83%, dan lama kerja 6-7 tahun sebanyak 7 karyawan dengan persentase 17%.

4.2 Pembahasan Mengenai Budaya Organisasi Metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) pada PT. Oase Nusantara Ekaprima

1. Karakteristik Dominan

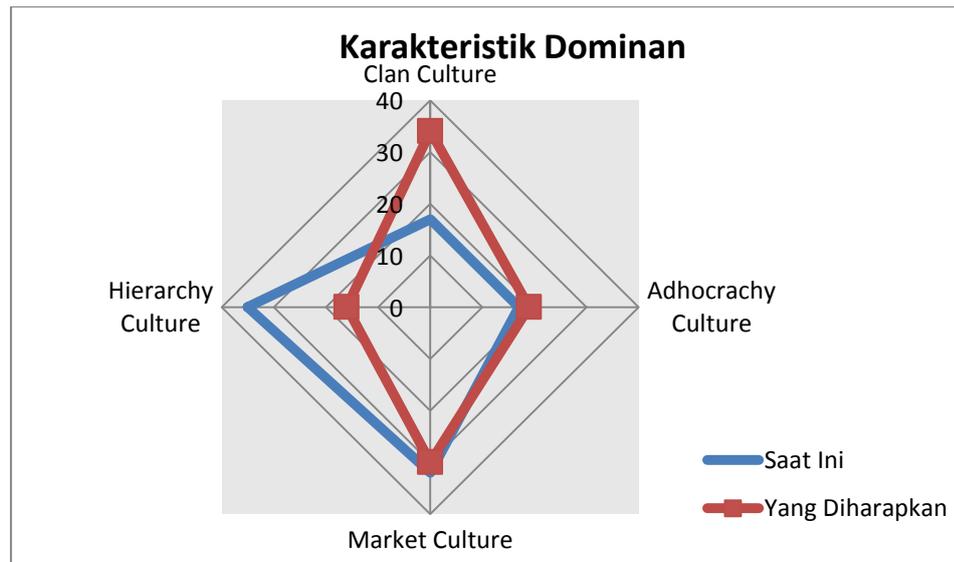
Penilaian terhadap kunci dimensi budaya Karakteristik Dominan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, untuk kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) akan di rekapitulasikan, setelah direkapitulasi kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk dimensi ini pada

perusahaan tersebut, seperti yang ditampilkan pada Tabel 15 dan Gambar 5 berikut ini:

Tabel 15

Hasil Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan

Tipe Budaya	Saat Ini(<i>current</i>)	Yang Diharapkan(<i>preferred</i>)
<i>Clan Culture</i>	17	34
<i>Adhocracy Culture</i>	17	19
<i>Market Culture</i>	32	30
<i>Hierarchy Culture</i>	35	16



Gambar 5

Diagram Radar Karakteristik Dominan

a. Profil Budaya Organisasi Saat Ini (*current*)

Warna biru pada Gambar 5 menunjukkan profil budaya organisasi pada kondisi saat ini (*current*). Pada kondisi “saat ini”, Karakteristik Dominan didominasi oleh tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 35 dan disusul oleh *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 32, diikuti *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 17.

Tipe budaya *Hierarchy Culture* pada Karakteristik Dominan memiliki ciri yaitu tempat kerja yang formal dan terstruktur yaitu setiap aktivitas memiliki aturan dan prosedur yang jelas sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. *Hierarchy culture* pada perusahaan ini terlihat memiliki kebijakan, pencapaian target dan strategi didasarkan pada prosedur/ pedoman standard.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 5 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*). Budaya “yang diharapkan” didominasi oleh tipe budaya *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 34 dan disusul oleh *Market*

Culture dengan rata-rata sebesar 30, kemudian *Adhocrachy Culture* dengan rata-rata sebesar 19 dan *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 16.

Tipe budaya *Clan Culture* pada Karakteristik Dominan memiliki ciri kekeluargaan, kekeluargaan memiliki asas penting yang banyak diterapkan diberbagai tempat, aspek dan organisasi. Adanya kekeluargaan dalam suatu organisasi merupakan yang harus dipenuhi terlebih dahulu, bahkan sebelum memulai langkah kerja. Hal ini bukan tanpa alasan, karena rasa kekeluargaan antar anggota ini menjadi kunci sukses sebuah organisasi. Dengan rasa kekeluargaan yang matang dan bijak, akan ada rasa keperdulian antar individu, mendorong kerja sama tim dan menciptakan kepercayaan kepada setiap individu dalam organisasi tersebut.

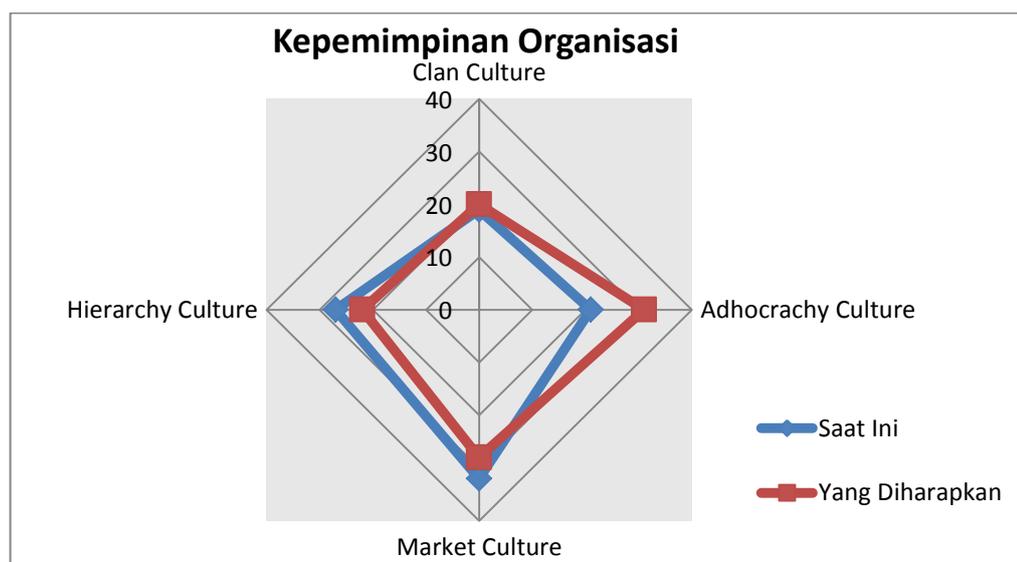
2. Kepemimpinan Organisasi

Penilaian terhadap kunci dimensi budaya Kepemimpinan Organisasi pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, untuk kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) akan di rekapitulasikan, setelah direkapitulasi kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk dimensi ini pada perusahaan tersebut, seperti yang ditampilkan pada Tabel 16 dan Gambar 6 berikut ini:

Tabel 16

Hasil Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Kepemimpinan Organisasi

Tipe Budaya	Saat Ini (<i>current</i>)	Yang Diharapkan (<i>preferred</i>)
<i>Clan Culture</i>	19	20
<i>Adhocrachy Culture</i>	21	31
<i>Market Culture</i>	32	28
<i>Hierarchy Culture</i>	27	22



Gambar 6
Diagram Radar Kepemimpinan Organisasi

a. Profil Budaya Saat Ini (*current*)

Warna biru pada Gambar 6 menunjukkan profil budaya organisasi pada kondisi “saat ini” (*current*), Pada kondisi “saat ini”, Kepemimpinan Organisasi didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 32, dan *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 27, kemudian diikuti oleh *Adhocracy culture* dengan rata-rata sebesar 21 dan *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 19.

Tipe budaya *Market Culture* pada Kepemimpinan Organisasi adalah kepemimpinan yang bersifat kompetitor dan dapat menjadi pendorong yang tangguh. Pada PT.Oase Nuantara Ekaprima, terlihat dari gaya kepemimpinan yang bertindak sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh untuk karyawannya. Sehingga, gaya kepemimpinan organisasi pada perusahaan didominasi oleh kepemimpinan yang bersifat koordinatif dan kompetitif.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 6 menunjukan bahwa, Kepemimpinan Organisasi yang “diharapkan” (*preferred*), didominasi tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 31, dan *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 28, diikuti *Hierarchy culture* dengan rata-rata sebesar 22 dan *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 20.

Tipe budaya *Adhocracy Culture* pada Kepemimpinan Organisasi memiliki ciri kewirausahaan, inovatif dan berani mengambil resiko.

Berdasarkan profil “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) bahwa responden menunjukkan keinginan adanya perubahan dimasa yang akan datang.

Hal ini harus dijadikan landasan dalam penyusunan strategi seperti seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mendorong kreativitas dan inovasi mulai dari level pimpinan sampai pelaksana dalam menghadapi tingkat persaingan yang semakin kompetitif.

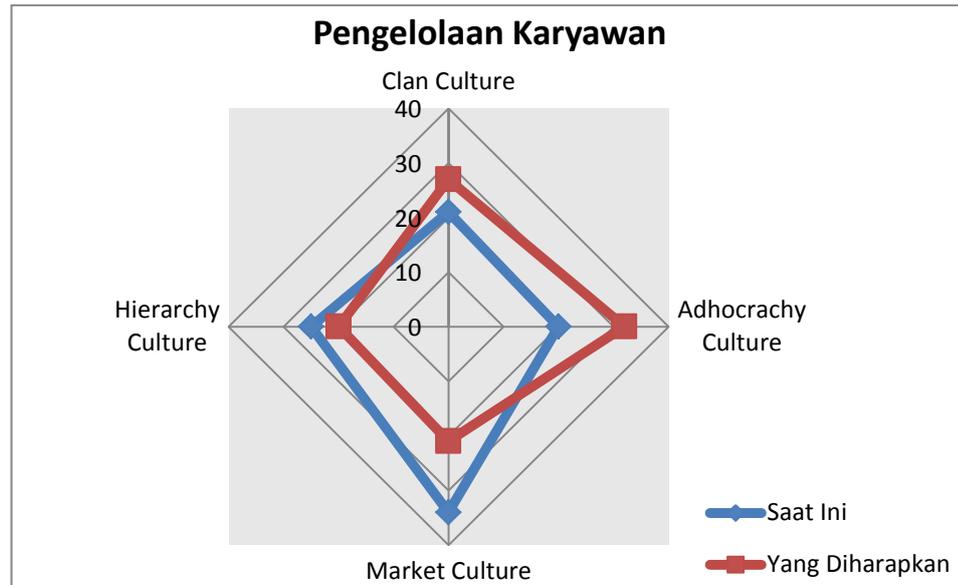
3. Pengelolaan Karyawan

Penilaian terhadap kunci dimensi budaya Pengelolaan Karyawan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, untuk kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan”(*preferred*) akan di rekapitulasikan, setelah direkapitulasi kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk dimensi ini pada perusahaan tersebut, seperti yang ditampilkan pada Tabel 17 dan Gambar 7 berikut ini:

Tabel 17

Hasil Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Pengelolaan Karyawan

Tipe Budaya	Saat Ini(<i>current</i>)	Yang diharapkan(<i>preferred</i>)
<i>Clan Culture</i>	21	27
<i>Adhocracy Culture</i>	20	32
<i>Market Culture</i>	34	21
<i>Hierarchy Culture</i>	25	20



Gambar 7
Diagram Radar Pengelolaan Karyawan

a. Profil Budaya Saat Ini (*current*)

Warna biru pada Gambar 7 menunjukkan profil budaya organisasi pada kondisi saat ini (*current*). Pada kondisi “saat ini” Pengelolaan Karyawan didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* yaitu dengan rata-rata sebesar 34, diikuti oleh *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 25, *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 21 dan *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 20.

Tipe budaya *Market culture* pada Pengelolaan Karyawan memiliki ciri, persaingan keras dan tuntutan tinggi terhadap hasil. PT. Oase Nusantara Ekaprima dalam pengelolaan karyawannya pun memiliki pencapaian tujuan yang terukur dan sudah ditargetkan seperti menuntut para karyawannya menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 7, menunjukkan Pengelolaan karyawan yang diharapkan (*preferred*), didominasi tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 32 diikuti *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 27, *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 21 dan *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 20.

Tipe budaya *Adhocracy Culture* pada Pengelolaan Karyawan memiliki ciri *risk taking*, memberi kebebasan dan keunikan dalam menuangkan ide-ide demi sebuah program yang berkualitas dan berani mengambil resiko apapun.

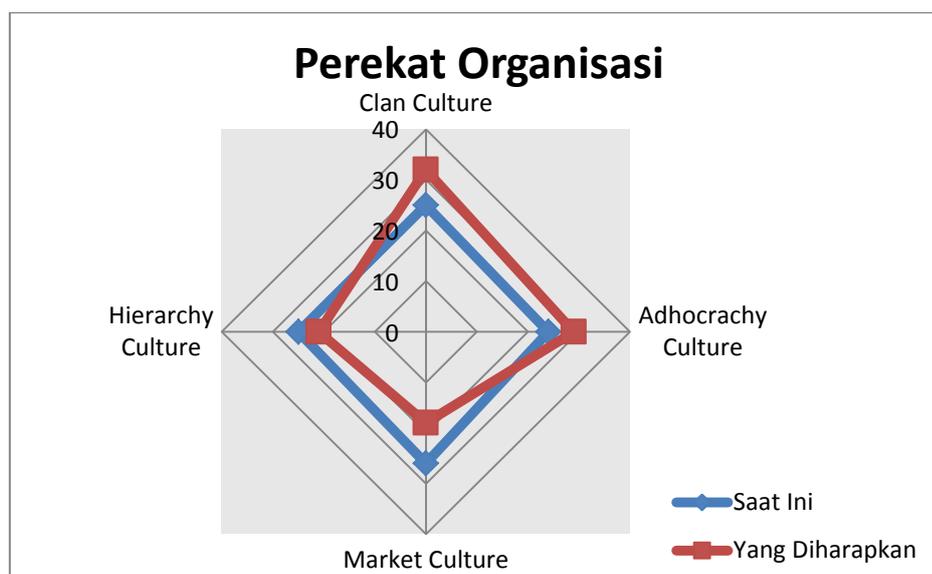
4. Perekat Organisasi

Penilaian terhadap kunci dimensi budaya Perekat Organisasi pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, untuk kondisi “saat ini”(*current*) dan “yang diharapkan”

(*preferred*) akan di rekapitulasikan, setelah direkapitulasi kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk dimensi ini pada perusahaan tersebut, seperti yang ditampilkan pada Tabel 18 dan Gambar 8 berikut ini:

Tabel 18
Hasil Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Perekat Organisasi

Tipe Budaya	Saat Ini(<i>current</i>)	Yang Diharapkan(<i>preferred</i>)
<i>Clan Culture</i>	25	32
<i>Adhocracy Culture</i>	24	29
<i>Market Culture</i>	26	18
<i>Hierarchy Culture</i>	25	21



Gambar 8
Diagram Radar Perekat Organisasi

- Profil Budaya Saat Ini (*current*)
Warna biru pada Gambar 8 menunjukkan profil budaya organisasi pada kondisi “saat ini” (*current*). Pada kondisi saat ini Perekat Organisasi didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 26, diikuti oleh *Clan Culture* dan *Hierarchy Culture* masing-masing dengan rata-rata sebesar 25, dan *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 24. Tipe budaya *Market Culture* pada Perekat Organisasi memiliki ciri berfokus pada prestasi, pencapaian dan penyelesaian sasaran serta agresifitas untuk menyatukan organisasi.
- Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)
Warna merah pada Gambar 8 menunjukkan bahwa dimensi Perekat Organisasi yang diharapkan (*preferred*), didominasi oleh tipe budaya budaya *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 32, diikuti oleh *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 29, *Hierarchy Culture* dengan rata-rata 21 dan *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 18.

Tipe budaya *Clan Culture* pada Perikat Organisasi memiliki ciri kesetiaan dan kepercayaan bersama.

Berdasarkan profil “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) bahwa responden menunjukkan keinginan adanya perubahan dimasa yang akan datang.

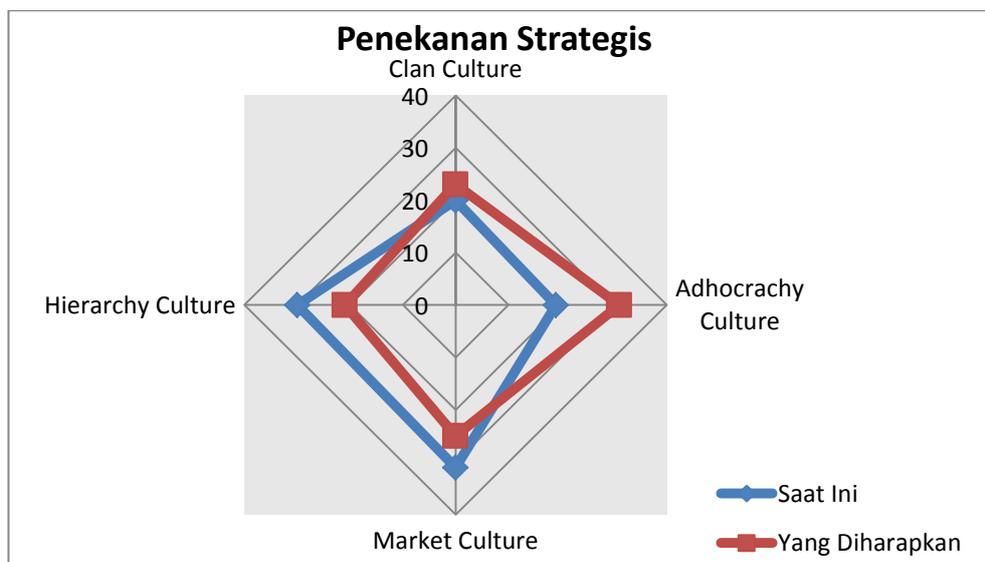
Hal ini harus dijadikan landasan dalam penyusunan strategi seperti pengembangan partisipasi pegawai dalam pekerjaan yang efektif.

5. Penekanan Strategis Penilaian terhadap kunci dimensi budaya Penekanan Strategis pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, untuk kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) akan di rekapitulasikan, setelah direkapitulasi kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk dimensi ini pada perusahaan tersebut, seperti yang ditampilkan pada Tabel 19 dan Gambar 9 berikut ini:

Tabel 19

Hasil Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis

Tipe Budaya	Saat Ini(<i>current</i>)	Yang Diharapkan(<i>preferred</i>)
<i>Clan Culture</i>	20	23
<i>Adhocracy Culture</i>	19	31
<i>Market Culture</i>	31	25
<i>Hierarchy Culture</i>	30	21



Gambar 9

Diagram Radar Penekanan Strategis

- a. Profil Budaya Saat Ini (*current*)

Warna biru pada Gambar 9 menunjukkan profil budaya organisasi pada kondisi “saat ini” (*current*). Pada kondisi saat ini Perikat Organisasi didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 31, diikuti oleh *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 30, *Clan culture* dengan rata-rata sebesar 20 dan *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 19.

Tipe budaya *Market Culture* memiliki ciri kemampuan bersaing dan mampu menang dalam persaingan pasar PT. Oase Nusantara Ekaprima dalam pencapaian misi strategisnya ditekankan dalam persaingan antar EO dalam memenangkan tender.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 9 menunjukkan bahwa dimensi Penekanan Strategi yang diharapkan (*preferred*), didominasi oleh tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 31, diikuti oleh *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 25, *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 23, dan *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 21.

Tipe budaya *Adhocracy Culture* pada Penekanan Strategi memiliki ciri penemuan baru dan mencoba hal-hal baru. PT. Oase Nusantara Ekaprima yang bergerak dalam bidang jasa atau EO, tentu memerlukan program-program yang menarik yang dikemas sedemikian rupa agar mampu menarik minat *client*.

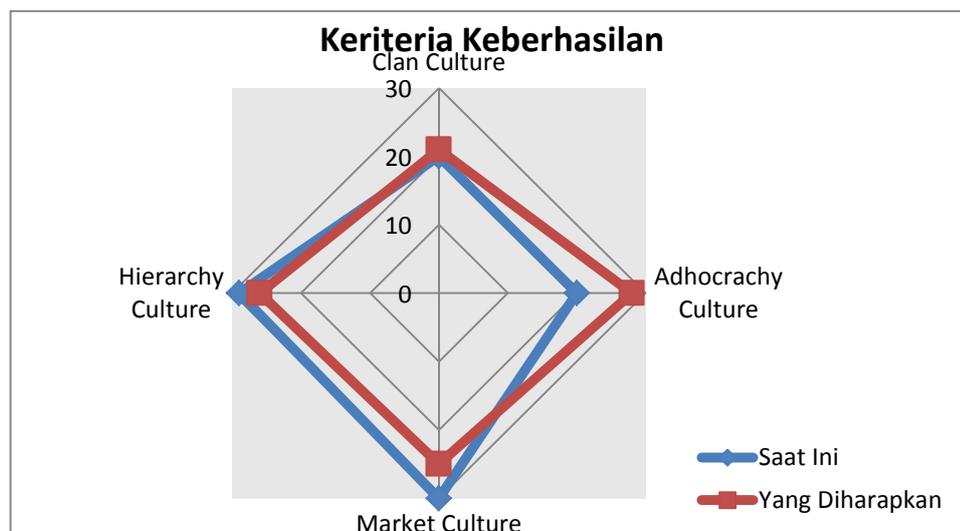
6. Keriteria Keberhasilan

Penilaian terhadap kunci dimensi budaya Keriteria Keberhasilan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, untuk kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) akan direkapitulasikan, setelah direkapitulasi kemudian digambarkan diagram radar profil budaya organisasi untuk dimensi ini pada perusahaan tersebut, seperti yang ditampilkan pada Tabel 20 dan Gambar 10 berikut ini:

Tabel 20

Hasil Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Keriteria Keberhasilan

Budaya Organisasi	Saat Ini(<i>current</i>)	Yang Diharapkan(<i>preferred</i>)
<i>Clan Culture</i>	20	21
<i>Adhocracy Culture</i>	20	28
<i>Market Culture</i>	30	25
<i>Hierarchy Culture</i>	29	26



Gambar 10

Diagram Radar Keriteria Keberhasilan

a. Profil Budaya Saat Ini (*current*)

Warna biru pada Gambar 10 menunjukkan profil budaya organisasi pada kondisi “saat ini” (*current*). Pada kondisi saat ini Keriteria Keberhasilan didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 30, diikuti oleh *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 29, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 20.

Tipe budaya *Market Culture* pada Keriteria Keberhasilan memiliki ciri antara lain, adanya penetapan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada, target pangsa pasar serta strategi perusahaan yang berfokus pada penjualan di pasaran. Kriteria Keberhasilan pada PT. Oase Nusantara Ekaprima sendiri meliputi adanya standar dalam pencapaian tujuan yaitu mewujudkan hasil pekerjaan sesuai dengan kualitas, waktu dan biaya yang direncanakan/ disepakati.

b. Profil Budaya yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 10 menunjukkan bahwa dimensi Keriteria Keberhasilan yang diharapkan (*preferred*), didominasi oleh tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan rata-rata sebesar 28, diikuti oleh *Hierarchy Culture* dengan rata-rata sebesar 26, *Market Culture* dengan rata-rata sebesar 25, dan *Clan Culture* dengan rata-rata sebesar 21.

Tipe budaya *Adhocracy Culture* pada Kriteria Keberhasilan memiliki ciri produk layanan terbaru dan pemimpin layanan produk. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi, kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan yang inovatif.

Dari ke enam kunci dimensi budaya organisasi yang telah diketahui pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*), dengan cara membagikan kuesioner kepada 41 responden yaitu karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima. Kuesioner dibuat berdasarkan jenis budaya organisasi yang mencakup *Clan Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Market Culture*. Sedangkan kunci budaya organisasi mencakup, Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Pengelolaan Karyawan, Perikat Organisasi, Keriteria Sukses. Kemudian hasil kuesioner diproses melalui beberapa tahapan pengelolaan OCAI yang akan dicari mana yang paling dominan dari masing-masing kunci dimensi tersebut. Seperti pada Matrik Profil Keseluruhan Budaya Organisasi Berdasarkan Enam Kunci Dimensi pada Kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) pada Table 21 berikut ini:

Tabel 21

Matrik Profil Keseluruhan Budaya Organisasi Berdasarkan Enam Kunci Dimensi pada Kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*)

No.	Dimensi	Saat Ini (<i>current</i>)	Yang Diharapkan (<i>preferred</i>)
1.	Karakteristik Dominan	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Clan Culture</i>
2.	Kepemimpinan Organisasi	<i>Market Culture</i>	<i>Adhocrachy Culture</i>
3.	Pengelolaan Karyawan	<i>Market Culture</i>	<i>Adhocrachy Culture</i>
4.	Perekat Organisasi	<i>Market Culture</i>	<i>Clan Culture</i>
5.	Penekanan Strategis	<i>Market Culture</i>	<i>Adhocrachy Culture</i>
6.	Kriteria Keberhasilan	<i>Market Culture</i>	<i>Adhocrachy Culture</i>

Berdasarkan pembahasan pada Tabel 21 profil keseluruhan budaya organisasi berdasarkan enam kunci dimensi pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Dominan
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Hierarchy Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Clan Culture*, hal ini dapat menerapkan aturan atau pedoman yang lebih *fleksible* namun tidak juga melanggar aturan organisasi, serta membangun kerja sama tim agar seluruh program yang dikemas dalam suatu *event* dapat berjalan dengan lancar.
2. Kepemimpinan Organisasi
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocrachy Culture* memiliki ciri, kewirausahaan, inovatif dan berani mengambil resiko. Berdasarkan profil “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) bahwa responden menunjukkan keinginan adanya perubahan dimasa yang akan datang. Hal ini harus dijadikan landasan dalam penyusunan strategi seperti seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mendorong kreativitas dan inovasi mulai dari level pimpinan sampai pelaksana dalam menghadapi tingkat persaingan yang semakin kompetitif.
3. Pengelolaan Karyawan
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocrachy Culture*, hal ini manajemen dalam organisasi memiliki ciri berani mengambil resiko, memberi kebebasan dan keunikan kepada seluruh karyawan dalam menuangkan ide-ide demi sebuah program yang berkualitas dan kemajuan suatu organisasi.
4. Perekat Organisasi
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Clan Culture*. Berdasarkan profil “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) bahwa responden menunjukkan keinginan adanya perubahan dimasa yang akan datang.

Hal ini harus dijadikan landasan dalam penyusunan strategi seperti pengembangan partisipasi pegawai dalam pekerjaan yang efektif.

5. Penekanan Strategis

Pada kondisi "saat ini" (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan "yang diharapkan" (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocrarchy Culture*. Hal ini diperlukan penemuan baru dan mencari peluang baru.

6. Kriteria Keberhasilan

Pada kondisi "saat ini" (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan "yang diharapkan" (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocrarchy Culture*. Hal ini diperlukan menciptakan produk layanan terbaru dan pemimpin layanan produk. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi, kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan yang inovatif.

4.3 Hasil Penelitian

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan kesuksesan suatu organisasi. Kemampuan suatu organisasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendukung organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Dari profil keseluruhan berdasarkan enam kunci dimensi budaya organisasi pada PT. Oase Nusantara Ekaprima seperti ditampilkan pada Tabel 21, terdapat nilai antara kondisi "saat ini" (*current*) dan yang diharapkan (*preferred*) memerlukan kebutuhan untuk melakukan perubahan. Hal tersebut ditentukan sebagai strategi yang dapat dilakukan guna meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia pada PT. Oase Nusantara Ekaprima. Berikut hasil penilaian budaya organisasi berdasarkan enam dimensi kunci pada kondisi "saat ini" (*current*) dan "yang diharapkan" (*preferred*) Perubahan hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

1. Profil Budaya Saat Ini (*current*)

Pada kondisi "saat ini" (*current*) yang dirasakan didominasi oleh tipe budaya *Market Culture*.

Tipe budaya *Market Culture* merupakan tipe budaya yang beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, konsep penting didalam tipe budaya ini adalah *transaction cost*, jadi organisasi lebih berorientasi terhadap hasil, bukan proses. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai *competitor* dan pendorog yang tangguh. Tujuan dari tipe budaya ini adalah melakukan aktifitas yang kompetitif dan pencapaian sasaran yang sudah ditargetkan, sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar. Dengan demikian responden menginginkan adanya perubahan.

2. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Pada kondisi “yang diharapkan” (*preferred*), didominasi oleh tipe budaya *Adhocrachy Culture*.

Tipe budaya *Adhocrachy Culture* merupakan tipe budaya yang diharapkan oleh responden. Tipe budaya *Adhocrachy Culture* memiliki ciri dinamis, kewirausahaan, inovatif dan berani mengambil resiko, *risk taking* memberi kebebasan dan keunikan, komitmen untuk menciptakan inovasi dan perkembangan, penemuan baru atau mencoba hal-hal baru. Responden atau karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima dirasa memerlukan kebebasan menuangkan ide dalam membuat program yang lebih menarik dari para pesaing, mengingat semakin banyaknya perusahaan atau organisasi yang menjual jasa EO.

Secara keseluruhan berdasarkan enam kunci dimensi budaya pada PT. Oase Nusantara Ekaprima, kondisi “saat ini” didominasi oleh *Market Culture* dan “yang diharapkan” didominasi oleh *Adhocrachy Culture* konsistensi arah perubahan budaya organisasi pada PT. Oase Nusantara Ekaprima. Perubahan yang diperlukan seperti gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai *innovator*, wirausaha, serta *vionary*, *leadership*. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko, Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi, kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan yang *innovative*, serta lebih mengurangi tujuan yang selalu ditekankan organisasi yaitu sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar tanpa memiliki program-program yang menarik.

4.4 Interpretasi Hasil Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT. Oase Nusantara Ekaprima dengan menggunakan 41 responden dirasa tepat dalam menganalisa menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Menurut Cameron dan Quinn (2006:153), tujuan OCAI adalah untuk menilai 6 dimensi kunci budaya organisasi. Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrument adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan dimasa yang akan datang dan tantangan yang diharapkan perusahaan.

Hasil responden dalam penilaian budaya organisasi pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh *Market Culture*. *Market Culture* merupakan tipe budaya yang beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi yang

ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan memiliki ciri berorientasi pada hasil, keagresifan persaingan dengan memenangkan tender yang ada.

Maka hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa budaya saat ini (*current*) tidak disukai oleh responden dan memerlukan adanya perubahan dengan apa yang diharapkan (*preferred*) dimasa yang akan datang, guna mencapai tujuan organisasi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai diperlukan keberanian dalam mengambil resiko untuk penemuan-penemuan baru yang lebih *innovative* agar seluruh program-program yang dimiliki mampu menjadi daya tarik bagi *client*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sebagai upaya untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan dalam suatu organisasi, salah satu tindakan yang dapat dilakukan adalah dengan menganalisis budaya organisasi yang diharapkan karyawan dimasa mendatang.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada pembahasan BAB IV mengenai Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Maka penulis dapat menarik kesimpulan dan memberikan saran sebagai masukan bagi PT. Oase Nusantara Ekaprima.

Berdasarkan enam kunci dimensi budaya organisasi, pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) oleh karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik Dominan
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Hierarchy Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Clan Culture*.
- b. Kepemimpinan Organisasi
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocracy Culture*.
- c. Pengelolaan Karyawan
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocracy Culture*.
- d. Perikat Organisasi
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Clan Culture*.
- e. Penekanan Strategis
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocracy Culture*.
- f. Kriteria Keberhasilan
Pada kondisi “saat ini” (*current*) didominasi oleh tipe budaya *Market Culture* dan “yang diharapkan” (*preferred*) didominasi oleh tipe budaya *Adhocracy Culture*.

Secara keseluruhan hasil penelitian dengan menggunakan metode OCAI pada kondisi “saat ini” (*current*) adalah tipe budaya *Market Culture*.

Tipe budaya *Market Culture* merupakan tipe budaya yang tidak disukai oleh karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima. Budaya organisasi “yang diharapkan” (*preferred*) oleh karyawan PT. Oase Nusantara Ekaprima adalah tipe budaya *Adhocrachy Culture*. Dengan demikian budaya organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang adalah tipe budaya *Adhocrachy Culture*.

5.2 Saran

Setelah penulis menyimpulkan dan menganalisis segala jenis data yang didapatkan serta mengolahnya dengan perhitungan yang ada, maka penulis memberikan saran pada PT. Oase Nusantara Ekaprima sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja SDM pada PT. Oase Nusantara Ekaprima perlu melakukan perubahan budaya organisasi yang teridentifikasi berdasarkan keenam kunci dimensi budaya organisasi tersebut dengan meningkatkan perhatian lebih pada tipe budaya yang sangat dinamis, dijiwai semangat *interprenership* dan kreatifitas. Serta lebih mengurangi tujuan yang selalu ditekankan organisasi yaitu sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar. Jika hal ini terus terjadi maka suatu organisasi akan selalu fokus terhadap penekanan pangsa pasar dan tidak akan melihat atau memperdulikan unsur-unsur lain yang menjadi lebih penting dari penjualan atau penguasa pasar.
2. Melakukan penelitian lebih lanjut berupa perbandingan budaya organisasi pada perusahaan yang lebih sukses sebagai acuan bagi PT. Oase Nusantara Ekaprima yang ingin melakukan strategi peningkatan Sumber Daya Manusia dan untuk penelitian sejenis berikutnya disarankan untuk menggunakan metode yang berbeda agar lebih memperkuat hasil budaya pada PT. Oase Nusantara Ekaprima.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, 2012, Manajemen Sumber.
- Ashkansay, Neal M., Wideron, Celeste P.M., da Peterson, Mark P.M (2000). *Hanbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bohlander, George, dan Snell, Scott. 2010. *Principle of Human Resource, Management, 15th edition Mason*. OH: South Western – Cengage Learning.
- Bowin, Robert Bruce and Don Harvey. 2001. *Human Resources Management an Experiential Approach. Second Edition*, Prentice Hall, New Jersey.
- Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Surabaya: Erlangga, 2006.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture. Third Edition*. San Fransisco, CA : Jossey - Bass.
- Chatab Nevizond (2007), *Profil Budaya Organisasi, Mendiagnosa Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Cameron, K.S., & Quinn R.E. (2006). *Diagnistic and Changing Organizational Culture: Based on the competing framework (Revised Edition)*, San Fransisco : Jossey-Bass.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Darsono, P. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung :Alfabeta.
- Febriana, D.K (2012), *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*,Vol 10, No 1, pp.82.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 11. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hartatik, Puji Indah. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Suku Buku
- Kusdi (2011), *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta, Penerbit Salemba Empat
Schein Edgar H (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, San Francisco, Penerbit Jossey-Bass.
- Latunreng, Wahyuddin. 2015. *Budaya Organisasi*. Jakarta: IPPSDM-WIN.

- Poerwanto. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior 15th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Rangkuti, Freddy (2017), *SWOT Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta :Rajawali Pers.
- Sudaryono. 2014. *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia.
- Siswadi, Edi. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Fokus Media.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya & Kinerja Organisasi : Perspektif Organisasi Pemerintah*. Bandung : Fokus Media.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung, Alfabeta.
- Sriyono. 2004. *Pengaruh Tindakan Supervisi, Pelatihan Profesional, Kultur Organisasional, dan Personaliti terhadap Kreativitas Auditor Badan Pemeriksa Keuangan (BPK RI)*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Sofyandi, Herman. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan lima)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

KUESIONER

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA PT. OASE NUSANTARA EKAPRIMA

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

PT. Oase Nusantara Ekaprima

Dengan hormat,

Dengan segala kerendahan hati saya sampaikan kuesioner ini kepada Bapak/Ibu disertai permohonan maaf karena kehadiran kuesioner ini akan mengganggu waktu kerja dan istirahat Bapak/Ibu.

Tujuan penyebaran kuesioner ini untuk mengetahui budaya organisasi yang sedang terjadi pada PT. Oase Nusantara Ekaprima. Maka adapun jawaban Bapak/Ibu sesuai dengan yang dirasakan selama bekerja di PT. Oase Nusantara Ekaprima.

Demikian atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya.

A. Data Responden

1. Tempat dan tanggal lahir: _____
2. Lama bekerja dalam organisasi ini: _____ tahun
3. Divisi/Bagian/Seksi: _____
4. Jabatan: _____
5. Jenis kelamin: (a) Pria, (b) Wanita
6. Pendidikan terakhir: (a) D3, (b) S1, (c) S2, (d) S3, (e) Lain-lain, sebutkan _____

B. Pernyataan mengenai Budaya Organisasi Dengan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* di PT. Oase Nusantara Ekaprima

1. Berilah tanda silang (X) untuk jawaban pernyataan yang paling tepat dan sesuai dengan keadaan dan mencerminkan pilihan Bapak/Ibu yang paling objektif dan mencerminkan pilihan Bapak/Ibu.
2. Dimohon Bapak/Ibu dapat mengisi semua pernyataan yang ada.
3. Setiap jawaban pernyataan mempunyai 5 alternatif jawaban, yaitu:
SB = Sangat Baik
B = Baik
CB = Cukup Baik
KB = Kurang Baik
TB = Tidak Baik

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-rata Tanggapan
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik		
1	Inovasi dan pengambilan resiko, kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.							
2	Perhatian ke hal yang lebih rinci atau detail, kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci atau detail.							
3	Orientasi hasil, kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu							
4	Orientasi orang, kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.							
5	Orientasi tim, kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.							
6	Keagresifan, kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.							
7	Kemantapan atau stabilitas, kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan <i>status quo</i> .							

KUESIONER

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA PT. OASE NUSANTARA EKAPRIMA

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

PT. Oase Nusantara Ekaprima

Dengan hormat,

Dengan segala kerendahan hati saya sampaikan kuesioner ini kepada Bapak/Ibu disertai permohonan maaf karena kehadiran kuesioner ini akan mengganggu waktu kerja dan istirahat Bapak/Ibu.

Kuesioner ini bermanfaat untuk mengetahui budaya organisasi. Tidak ada jawaban benar maupun salah. Agar kami dapat mengevaluasi diri dengan lebih baik, silahkan menjawab sesuai dengan yang Bapak/Ibu rasakan selama bekerja di perusahaan ini. Tujuan kuesioner ini adalah untuk memahami pengelolaan budaya organisasi yang sesuai di perusahaan ini.

Demikian atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya.

A. **Data Responden**

7. Tempat dan tanggal lahir: _____
8. Lama bekerja dalam organisasi ini: _____ tahun
9. Divisi/Bagian/Seksi: _____
10. Jabatan: _____
11. Jenis kelamin: (a) Pria, (b) Wanita
12. Pendidikan terakhir: (a) D3, (b) S1, (c) S2, (d) S3, (e) Lain-lain, sebutkan _____

B. Cara Pemilaian:

Kolom saat ini:

1. Setiap Pertanyaan terbagi atas 4 alternatif (1,2,3,4)
2. Beri nilai pada keempat alternatif tersebut sesuai dengan permintaan anda terhadap kondisi organisasi anda saat ini
3. Jumlah dari keempat nilai tersebut harus 100
4. Beri nilai tertinggi pada alternatif yang paling sesuai dengan organisasi anda

Kolom yang diharapkan:

1. Anda mengisi kolom ini dengan kondisi yang menurut anda sebaiknya dicapai oleh organisasi ini dalam 2 tahun mendatang
2. Cara pengisiannya sama seperti kolom saat ini.
3. Berikut ini adalah **CONTOH CARA PENGISIAN**

No	Karakter Dominan	Saat Ini	Diharapkan
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orang saling berbagi satu sama lain	25	30
B	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko	35	25
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyesuaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil	15	25
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan	25	20
JUMLAH		100	100

No	Karakter Dominan	Saat Ini	Diharapkan
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orang saling berbagi satu sama lain		
B	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko		
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyesuaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil		
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan		
JUMLAH		100	100

No	Kepemimpinan Organisasi	Saat Ini	Diharapkan
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan		
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil resiko		
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan befokus pada pencapaian hasil		
D	Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinaor, mengorganisir, dan memelihara efisiensi		
JUMLAH		100	100

No	Manajemen Personil	Saat Ini	Diharapkan
A	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif		
B	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, membeikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu		
C	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntunan (demand) yang tinggi dan pencapaian hasil		
D	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman dapat diprediksi dan stabilitas hubungan		
JUMLAH		100	100

No	Perekat Organisasi	Saat Ini	Diharapkan
A	Yang menjadi perekat oragnisasi ini adalah kesetian dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi		
B	Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selau fokus pada hal-hal yang paling mutakhir		
C	Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama		
D	Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancara jalannya organisasi merupakan hal yang penting		
JUMLAH		100	100

No	Strategi yang ditekankan	Saat Ini	Diharapkan
A	Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan		
B	Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mecoba hal – hal baru dan mencari peluang baru		
C	Organisasi ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan		
D	Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi		
JUMLAH		100	100

No	Kriteria Keberhasilan	Saat Ini	Diharapkan
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan keperdulian pada anggota organisasi		
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (product leader) dan innovator		
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama		
D	Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis		
JUMLAH		100	100

No	Responden	1. Karakteristik Dominan									
		Current				SUM	Preferred				SUM
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1	30	10	20	40	100	35	25	25	15	100
2	R2	20	15	35	30	100	30	20	35	15	100
3	R3	15	20	35	30	100	45	15	30	10	100
4	R4	20	10	10	60	100	40	20	30	10	100
5	R5	10	10	20	60	100	35	25	30	10	100
6	R6	15	15	40	30	100	45	15	20	20	100
7	R7	20	20	30	30	100	40	20	30	10	100
8	R8	20	15	25	40	100	25	25	25	25	100
9	R9	10	20	40	30	100	20	35	30	15	100
10	R10	10	10	35	45	100	30	15	40	15	100
11	R11	20	20	40	20	100	35	20	35	10	100
12	R12	20	15	30	35	100	35	20	35	10	100
13	R13	20	20	20	40	100	25	25	40	10	100
14	R14	15	25	25	35	100	30	15	35	20	100
15	R15	15	20	20	45	100	35	15	40	10	100
16	R16	15	20	30	35	100	30	15	30	25	100
17	R17	20	35	25	20	100	30	20	30	20	100
18	R18	15	25	40	20	100	35	20	25	20	100
19	R19	20	20	30	30	100	30	20	30	20	100
20	R20	10	25	30	35	100	35	20	20	25	100
21	R21	20	25	20	35	100	40	20	30	10	100
22	R22	15	20	20	45	100	60	10	20	10	100
23	R23	15	25	35	25	100	40	15	25	20	100
24	R24	25	15	40	20	100	40	20	20	20	100
25	R25	10	20	30	40	100	30	10	45	15	100
26	R26	10	10	60	20	100	40	20	25	15	100
27	R27	10	20	35	35	100	40	20	20	20	100
28	R28	20	15	35	30	100	35	20	30	15	100
29	R29	10	15	40	35	100	40	15	35	10	100
30	R30	25	20	35	20	100	40	20	20	20	100
31	R31	20	10	30	40	100	25	20	40	15	100
32	R32	10	10	20	60	100	25	20	20	35	100
33	R33	20	15	30	35	100	35	20	35	10	100
34	R34	25	10	40	25	100	30	20	30	20	100
35	R35	15	10	40	35	100	30	20	30	20	100
36	R36	20	20	30	30	100	50	10	20	20	100
37	R37	20	15	30	35	100	30	10	40	20	100
38	R38	20	20	30	30	100	35	20	35	10	100
39	R39	10	15	35	40	100	40	10	40	10	100
40	R40	20	10	35	35	100	30	20	30	20	100
41	R41	15	10	35	40	100	10	30	40	20	100
Rata-rata		16.95122	17.073171	31.341463	34.634146	100	34.39024	18.90244	30.36585	16.34146	100
Input value		17	17	32	35	100	34	19	30	16	100

No	Responden	2. Kepemimpinan Organisasi									
		Current				SUM	Preferred				SUM
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1	30	20	20	30	100	20	20	30	30	100
2	R2	20	15	35	30	100	20	30	30	20	100
3	R3	15	20	35	30	100	10	40	30	20	100
4	R4	20	10	10	60	100	20	30	30	20	100
5	R5	20	20	40	20	100	20	30	30	20	100
6	R6	15	15	40	30	100	30	35	20	15	100
7	R7	20	20	30	30	100	20	30	30	20	100
8	R8	20	20	25	35	100	20	25	30	25	100
9	R9	20	20	30	30	100	30	20	30	20	100
10	R10	25	20	35	20	100	20	30	20	30	100
11	R11	20	25	35	20	100	20	30	30	20	100
12	R12	10	30	30	30	100	15	30	25	30	100
13	R13	15	15	30	40	100	20	30	20	30	100
14	R14	20	20	25	35	100	20	30	30	20	100
15	R15	20	30	30	20	100	20	30	25	25	100
16	R16	20	15	30	35	100	15	30	30	25	100
17	R17	20	20	25	35	100	20	30	30	20	100
18	R18	20	20	40	20	100	20	35	25	20	100
19	R19	15	35	30	20	100	20	30	30	20	100
20	R20	20	20	30	30	100	20	35	20	25	100
21	R21	20	25	20	35	100	20	30	30	20	100
22	R22	20	20	30	30	100	10	40	40	10	100
23	R23	15	25	35	25	100	15	40	25	20	100
24	R24	25	20	35	20	100	20	40	20	20	100
25	R25	20	20	40	20	100	20	30	30	20	100
26	R26	20	20	40	20	100	20	40	25	15	100
27	R27	20	20	35	25	100	15	30	30	25	100
28	R28	20	20	30	30	100	20	30	25	25	100
29	R29	25	30	25	20	100	20	35	25	20	100
30	R30	15	20	45	20	100	15	35	30	20	100
31	R31	20	20	40	20	100	15	30	30	25	100
32	R32	20	25	35	20	100	25	20	35	20	100
33	R33	25	20	35	20	100	20	30	30	20	100
34	R34	25	20	30	25	100	20	25	35	20	100
35	R35	15	20	35	30	100	25	25	30	20	100
36	R36	20	20	30	30	100	30	25	30	15	100
37	R37	20	30	30	20	100	20	30	30	20	100
38	R38	15	25	35	25	100	20	20	30	30	100
39	R39	20	25	20	35	100	10	30	40	20	100
40	R40	20	30	30	20	100	20	20	30	30	100
41	R41	15	15	40	30	100	20	40	20	20	100
Rata-rata		19.5122	21.46341	31.70732	27.31707	100	19.5122	30.36585	28.41463	21.70732	100
Input value		19	21	32	27	100	20	31	28	22	100

No	Responden	3. Pengelolaan Pegawai									
		Current				SUM	Preferred				SUM
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1	20	20	30	30	100	20	30	20	30	100
2	R2	25	15	35	25	100	20	30	20	30	100
3	R3	20	20	40	20	100	20	30	20	30	100
4	R4	25	20	40	15	100	20	30	30	20	100
5	R5	20	20	40	20	100	25	30	25	20	100
6	R6	20	15	35	30	100	25	35	20	20	100
7	R7	20	20	30	30	100	30	30	15	25	100
8	R8	20	20	25	35	100	30	30	20	20	100
9	R9	20	20	30	30	100	25	35	20	20	100
10	R10	20	20	40	20	100	35	25	20	20	100
11	R11	20	25	35	20	100	25	35	20	20	100
12	R12	20	20	30	30	100	30	30	20	20	100
13	R13	25	15	30	30	100	25	20	30	25	100
14	R14	20	20	25	35	100	35	20	20	25	100
15	R15	20	30	30	20	100	30	25	30	15	100
16	R16	20	15	30	35	100	20	30	25	25	100
17	R17	20	20	25	35	100	20	30	30	20	100
18	R18	30	15	40	15	100	30	25	25	20	100
19	R19	25	25	30	20	100	30	30	20	20	100
20	R20	25	20	30	25	100	35	20	20	25	100
21	R21	25	25	25	25	100	20	30	30	20	100
22	R22	20	20	30	30	100	35	40	15	10	100
23	R23	25	20	35	20	100	35	25	20	20	100
24	R24	20	20	35	25	100	30	30	20	20	100
25	R25	15	20	40	25	100	20	40	20	20	100
26	R26	20	20	40	20	100	25	45	15	15	100
27	R27	30	20	35	15	100	25	40	15	20	100
28	R28	15	20	35	30	100	30	35	15	20	100
29	R29	20	20	40	20	100	20	35	25	20	100
30	R30	20	20	40	20	100	25	40	20	15	100
31	R31	20	20	40	20	100	30	30	20	20	100
32	R32	20	25	35	20	100	20	40	20	20	100
33	R33	25	20	35	20	100	20	35	25	20	100
34	R34	15	20	40	25	100	30	35	15	20	100
35	R35	15	10	50	25	100	35	30	15	20	100
36	R36	20	15	35	30	100	30	30	25	15	100
37	R37	20	20	30	30	100	30	30	20	20	100
38	R38	15	25	35	25	100	30	40	15	15	100
39	R39	20	25	20	35	100	20	40	20	20	100
40	R40	20	15	40	25	100	30	30	20	20	100
41	R41	20	20	40	20	100	20	40	20	20	100
Rata-rata		20.85366	19.87805	34.26829	25	100	26.58537	31.95122	20.97561	20.4878	100
Input value		21	20	34	25	100	27	32	21	20	100

No	Responden	4. Perekat Organisasi									
		Current				SUM	Preferred				SUM
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1	20	30	20	30	100	25	30	20	25	100
2	R2	20	30	20	30	100	35	25	20	20	100
3	R3	20	30	20	30	100	30	35	15	20	100
4	R4	30	20	20	30	100	40	15	25	20	100
5	R5	35	20	25	20	100	40	25	25	10	100
6	R6	35	20	25	20	100	30	30	25	15	100
7	R7	15	25	30	30	100	30	30	20	20	100
8	R8	20	30	30	20	100	30	20	25	25	100
9	R9	20	30	25	25	100	20	35	20	25	100
10	R10	20	20	30	30	100	30	40	15	15	100
11	R11	20	30	25	25	100	30	30	20	20	100
12	R12	30	20	30	20	100	15	45	10	30	100
13	R13	30	20	20	30	100	30	30	15	25	100
14	R14	20	25	35	20	100	25	35	20	20	100
15	R15	30	30	20	20	100	30	30	20	20	100
16	R16	40	25	20	15	100	30	30	20	20	100
17	R17	35	20	20	25	100	20	35	25	20	100
18	R18	25	20	30	25	100	30	20	20	30	100
19	R19	20	20	30	30	100	45	20	10	25	100
20	R20	20	30	20	30	100	30	25	20	25	100
21	R21	30	25	20	25	100	25	30	20	25	100
22	R22	15	30	35	20	100	30	30	20	20	100
23	R23	20	20	35	25	100	35	20	20	25	100
24	R24	25	20	30	25	100	35	25	20	20	100
25	R25	30	20	20	30	100	25	25	20	30	100
26	R26	30	25	25	20	100	40	20	20	20	100
27	R27	30	20	25	25	100	45	15	10	30	100
28	R28	20	20	30	30	100	15	40	25	20	100
29	R29	25	35	20	20	100	40	20	20	20	100
30	R30	20	35	25	20	100	50	20	10	20	100
31	R31	20	20	30	30	100	40	20	20	20	100
32	R32	40	20	20	20	100	35	40	10	15	100
33	R33	25	35	20	20	100	35	20	20	25	100
34	R34	20	20	30	30	100	30	35	20	15	100
35	R35	15	20	35	30	100	45	25	15	15	100
36	R36	40	15	25	20	100	35	30	15	20	100
37	R37	25	20	30	25	100	40	30	10	20	100
38	R38	20	20	25	35	100	15	45	10	30	100
39	R39	40	20	20	20	100	20	50	10	20	100
40	R40	20	20	30	30	100	30	25	25	20	100
41	R41	20	20	20	40	100	45	20	15	20	100
Rata-rata		25.2439	23.78049	25.4878	25.4878	100	31.82927	28.53659	18.17073	21.46341	100
Input value		25	24	26	25	100	32	29	18	21	100

No	Responden	5. Penekanan Strategis									
		Current				SUM	Preferred				SUM
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1	20	15	35	30	100	20	40	20	20	100
2	R2	20	20	30	30	100	20	40	20	20	100
3	R3	20	20	30	30	100	15	45	20	20	100
4	R4	25	15	10	50	100	20	40	20	20	100
5	R5	20	20	40	20	100	20	40	20	20	100
6	R6	20	20	30	30	100	20	50	15	15	100
7	R7	20	20	30	30	100	20	40	20	20	100
8	R8	15	20	25	40	100	25	25	25	25	100
9	R9	20	20	30	30	100	20	40	20	20	100
10	R10	20	20	35	25	100	20	20	30	30	100
11	R11	20	25	35	20	100	25	25	30	20	100
12	R12	20	20	30	30	100	30	15	30	25	100
13	R13	20	15	30	35	100	20	20	30	30	100
14	R14	20	20	25	35	100	30	20	30	20	100
15	R15	25	20	30	25	100	20	30	25	25	100
16	R16	20	15	30	35	100	20	25	30	25	100
17	R17	20	20	25	35	100	25	35	20	20	100
18	R18	20	20	40	20	100	25	25	30	20	100
19	R19	20	20	30	30	100	20	20	40	20	100
20	R20	20	20	30	30	100	20	30	25	25	100
21	R21	20	25	20	35	100	25	35	20	20	100
22	R22	25	15	30	30	100	20	40	30	10	100
23	R23	15	25	35	25	100	20	30	30	20	100
24	R24	25	15	35	25	100	20	30	30	20	100
25	R25	20	20	40	20	100	35	15	30	20	100
26	R26	20	20	40	20	100	25	20	40	15	100
27	R27	20	20	35	25	100	25	30	20	25	100
28	R28	20	20	30	30	100	20	35	20	25	100
29	R29	25	30	25	20	100	20	40	20	20	100
30	R30	15	20	45	20	100	25	40	15	20	100
31	R31	20	20	30	30	100	25	25	25	25	100
32	R32	20	15	35	30	100	30	25	25	20	100
33	R33	25	15	20	40	100	30	30	20	20	100
34	R34	20	20	30	30	100	30	30	20	20	100
35	R35	20	20	30	30	100	20	35	25	20	100
36	R36	20	10	30	40	100	20	30	35	15	100
37	R37	20	20	30	30	100	20	30	30	20	100
38	R38	20	20	35	25	100	25	30	20	25	100
39	R39	25	25	20	30	100	20	40	20	20	100
40	R40	20	20	40	20	100	20	30	20	30	100
41	R41	15	15	20	50	100	20	30	30	20	100
Rata-rata		20.36585	19.39024	30.60976	29.63415	100	22.68293	31.09756	25	21.21951	100
Input value		20	19	31	30	100	23	31	25	21	100

No	Responden	6. Kriteria Keberhasilan									
		Current				SUM	Preferred				SUM
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1	20	25	25	30	100	20	35	20	25	100
2	R2	25	20	25	30	100	20	20	25	35	100
3	R3	20	20	25	35	100	20	30	30	20	100
4	R4	25	20	30	25	100	25	30	25	20	100
5	R5	20	20	30	30	100	25	20	35	20	100
6	R6	20	20	30	30	100	15	30	30	25	100
7	R7	20	20	30	30	100	25	30	20	25	100
8	R8	20	20	20	40	100	20	30	30	20	100
9	R9	20	20	30	30	100	20	35	25	20	100
10	R10	20	20	25	35	100	20	35	20	25	100
11	R11	20	20	35	25	100	20	25	30	25	100
12	R12	20	20	30	30	100	20	20	35	25	100
13	R13	25	15	30	30	100	25	20	30	25	100
14	R14	20	20	30	30	100	20	30	30	20	100
15	R15	20	25	35	20	100	20	30	20	30	100
16	R16	20	25	20	35	100	20	30	20	30	100
17	R17	20	15	30	35	100	20	30	30	20	100
18	R18	30	20	30	20	100	20	25	20	35	100
19	R19	25	20	30	25	100	20	30	20	30	100
20	R20	25	15	35	25	100	20	25	30	25	100
21	R21	25	20	30	25	100	20	30	30	20	100
22	R22	20	20	30	30	100	25	25	20	30	100
23	R23	25	20	35	20	100	20	30	20	30	100
24	R24	20	20	35	25	100	20	15	35	30	100
25	R25	15	20	40	25	100	20	20	35	25	100
26	R26	20	20	40	20	100	20	30	30	20	100
27	R27	15	25	35	25	100	30	20	20	30	100
28	R28	15	25	30	30	100	30	30	20	20	100
29	R29	20	20	40	20	100	20	30	20	30	100
30	R30	20	15	20	45	100	20	35	25	20	100
31	R31	20	20	40	20	100	20	30	20	30	100
32	R32	20	30	30	20	100	20	30	20	30	100
33	R33	25	15	35	25	100	20	40	20	20	100
34	R34	15	20	20	45	100	20	40	20	20	100
35	R35	15	15	35	35	100	20	35	25	20	100
36	R36	20	25	20	35	100	20	25	25	30	100
37	R37	20	20	30	30	100	20	20	30	30	100
38	R38	15	25	25	35	100	20	25	20	35	100
39	R39	20	25	25	30	100	20	35	25	20	100
40	R40	20	20	30	30	100	20	30	20	30	100
41	R41	20	20	35	25	100	20	20	20	40	100
Rata-rata		20.4878	20.4878	30.12195	28.90244	100	20.97561	28.17073	25	25.85366	100
Input value		20	20	30	29	100	21	28	25	26	100

PT.OASE NUSANTARA EKAPRIMA

Jl.TentaraPelajar, CimangguPahlawan No.01, RT.01/RW016 Kedungwaringin Tanah Sareal – Bogor 16161
Email : bestone.outbound@gmail.com; Website : www.bestone-outbound.com Phone/ Fax : 0251-8319235

SURAT KETERANGAN

Nomor : 020/HRD/Srt-Eks/XII/2018

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : RIDHO GUNAWAN
Jabatan : Human Resources Development

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : SINDHY RATNA UTAMI
NPM : 0211 13 175
Jurusan : MANAJEMEN
Fakultas : EKONOMI, UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR

Nama diatas benar-benar telah mengadakan penelitian guna mencari data yang berkaitan dengan judul skripsi “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) pada PT. Oase Nusantara Ekaprima mulai dari tanggal 12 Januari 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 10 Juli 2018

PT. ONE

(RIDHO GUNAWAN)