



INFOMATEK

Volume 19 Nomor 1 Juni 2017

ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATION CULTURE ASESSEMENT INSTRUMENT (OCAI)* (STUDI KASUS AUTO 2000 CABANG SETIABUDHI BANDUNG)

Rizki Wahyuniardi^{*)}, Apep Rahmat, Ahmad Faisal Nurcholis

Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik - Universitas Pasundan - Bandung

Abstrak: AUTO 2000 Cabang Setiabudhi Bandung merupakan jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan produk Toyota. Perusahaan ini merupakan dealer Toyota yang sukses di pasar nasional. Kesuksesan ini tidak luput dari persaingan yang ketat. Untuk memenangkan persaingan, diperlukan kondisi perusahaan yang adaptif dengan membangun dan menerapkan budaya organisasi yang sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi, hasil pemetaan dan analisis rekomendasi di masa datang dengan menggunakan metode *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Metode ini digunakan untuk mengetahui budaya yang dirasakan saat ini dan yang diharapkan kedepannya. Tipe budaya dalam OCAI dibagi 4 yaitu: *Clan, Adhocrachy, Market* dan *Hierarchy*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa budaya perusahaan saat ini adalah budaya *market* dan harapan pegawai terhadap budaya perusahaan di masa datang adalah *market, clan* dan *hierarchy*. Hal ini bisa dipengaruhi deskripsi pekerjaannya sehingga terfokus terhadap pekerjaan yang diberikan dan tidak melihat keadaan perusahaan secara umum. Dengan demikian dapat disimpulkan perlunya penyesuaian budaya organisasi menggunakan OCAI dengan visi, misi, serta nilai-nilai yang ada di perusahaan.

Kata kunci: *Budaya Organisasi, AUTO 2000, Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini didasari oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Quinn [1]. Dalam bukunya dijelaskan tentang cara menganalisis budaya organisasi menggunakan instrumen *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Penelitian tentang pemetaan budaya organisasi dengan menggunakan metode

OCAI pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Umartias [2], Hitka [3] dan Cendana [4]. Ketiga penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki pendapat tersendiri mengenai budaya organisasi saat ini dan harapan di masa datang.

AUTO 2000 Cabang Setiabudi Bandung merupakan jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku

^{*)} rizki.wahyuniardi@unpas.ac.id

cadang Toyota. Perusahaan ini merupakan dealer Toyota yang sudah sukses di pasar nasional khususnya di wilayah regional Bandung. Kesuksesan ini hasil kerja keras pegawainya untuk menghadapi persaingan yang ketat. Dalam menghadapi persaingan yang ketat tersebut membuat perusahaan menyadari pentingnya memiliki kondisi perusahaan yang adaptif, sehingga dapat memberikan dorongan pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan. Kondisi perusahaan akan menjadi adaptif ketika budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan berkontribusi terhadap kinerja karyawan (Suryani [5]).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui profil budaya organisasi yang dirasakan saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan di AUTO 2000 Cabang Setiabudi Bandung, mengetahui klasifikasi pemetaan budaya serta memberikan analisis dan rekomendasi dari hasil pemetaan budaya yang telah dilakukan. Dari penelitian ini akan diberikan gambaran terhadap budaya organisasi yang sebaiknya dijalankan di perusahaan.

II. METODOLOGI

2.1 Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 16 orang. Responden merupakan pimpinan dari setiap bagian yang

ada di perusahaan. Sesuai dengan Efendi [6], bahwa yang memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan adalah kecerdasan emosional pemimpin, sehingga bawahannya dapat mengikuti dimensi yang dimiliki pemimpinnya. Pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini dan jumlah responden yang dijadikan bahan penelitian sesuai dengan struktur organisasi di perusahaan diperlihatkan pada Tabel 1.

Tabel 1

Jabatan Responden dan jumlahnya

No	Jabatan	Jumlah	No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Cabang	1	6	Kepala Security	1
2	Supervisor	2	7	Kepala Service	2
3	Kepala Administration Department Head	1	8	Ketua Tim Sales Force	5
4	Kepala Bengkel	1	9	Kepala Onderdil	1
5	Kepala Customer Relation Care	1	10	Kepala Booking Service	1

2.2 Organization Culture Assesment Instrument (OCAI)

Alat dalam mengumpulkan informasi penelitian menggunakan kuesioner untuk mengetahui jawaban dari setiap responden, dengan menggunakan kuesioner OCAI yang terdiri dari 6 kriteria yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan. Langkah-

langkah yang dilakukan untuk melakukan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Responden mengisi kuesioner OCAI sesuai dengan persepsi saat ini ($x_{i..n}$) dan harapan ($y_{i..n}$) untuk 6 dimensi yang ada. Angka yang diberikan adalah 10 – 100, dimana 10 adalah terkecil.
2. Melakukan transformasi data untuk 6 dimensi di setiap pertanyaan A - D dengan rumus :

$$x'_i = x_i / Sx * 100\% \dots (1)$$

$$y'_i = y_i / Sy * 100\% \dots (2)$$

dimana :

$x_i = y_i$ = jawaban responden awal

$x'_i = y'_i$ = jawaban responden hasil transformasi

3. Menjumlahkan x'_i dan y'_i untuk masing-masing pertanyaan A (x'_i A dan y'_i A) hingga D (x'_i D dan y'_i D) untuk 6 indikator.
4. Memplot nilai rata-rata x'_i dan rata-rata y'_i untuk A hingga D di *Competing Value Framework* (CVF) dengan ketentuan sebagai berikut:

Tipe A = Tipe Budaya *Clan*

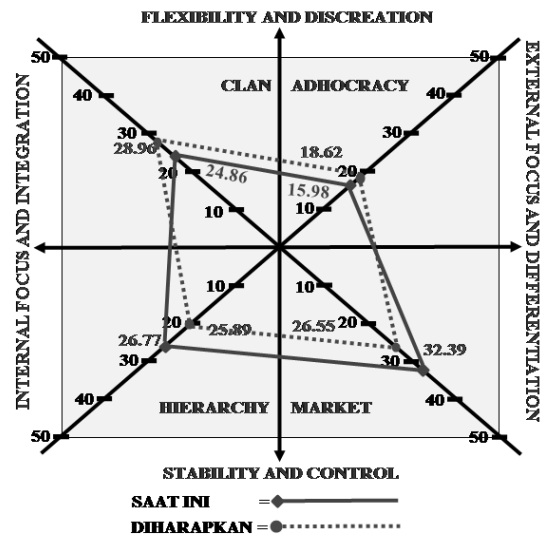
Tipe B = Tipe Budaya *Adhocracy*

Tipe C = Tipe Budaya *Market*

Tipe D = Tipe Budaya *Hierarchy*

5. Tentukan nilai maksimum nilai rata-rata x'_i dan rata-rata y'_i untuk keputusan tipe budaya yang kuat.

Contoh penggambaran CVF diperlihatkan pada Gambar 1.



Gambar 1.

CVF

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengolahan Data

Hasil pengolahan data untuk salah satu responden (Kepala Cabang) diperlihatkan pada Tabel 2.

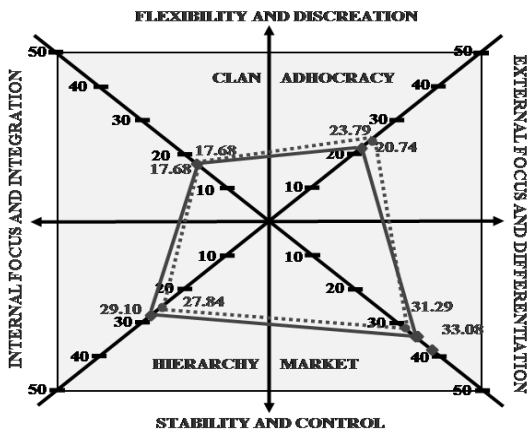
Tabel 2

Nilai rata-rata

Tipe	Saat Ini x_i	Harapan y_i	Saat Ini x'_i	Harapan y'_i
A	49,17	54,17	17,68	17,68
B	60,00	75,00	20,74	23,79
C	95,00	98,33	33,08	31,29
D	83,33	87,50	29,10	27,84

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa tipe budaya kuat yang dirasakan maupun diharapkan Kepala Cabang adalah tipe budaya *market*. Tipe budaya *market* memfokuskan pada hubungan (*transaction*) khususnya pada institusi diluar organisasi, seperti *supplier*,

customer, kontraktor, pemberi lisensi, dan pemerintah. Pengawasan internal dalam tipe budaya ini tergantung pada mekanisme ekonomi pasar, khususnya pada nilai tukar uang. Nilai inti pada budaya ini adalah kompetisi (*competitiveness*) dan produktivitas (*productivity*). Penggambaran CFV untuk memperlihatkan tipe budaya yang dianut oleh Kepala Cabang diperlihatkan pada Gambar 2.



Gambar 2.
CFV untuk Kepala Cabang

Untuk rekapitulasi nilai rata-rata seluruh responden untuk x'_i dan y'_i dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3

Nilai rata-rata untuk tipe budaya saat ini

Jabatan	A	B	C	D
Kepala Cabang	17,08	20,74	33,08	29,10
Supervisor 1	21,14	21,27	33,92	23,67
Supervisor 2	21,95	19,55	30,12	28,38
Kepala Adm. Department Head	23,15	22,38	28,47	26,00
Kepala Bengkel	23,69	19,01	29,10	28,20
Kepala Customer Relation Care	24,11	19,75	28,20	27,94
Kepala Security	27,23	20,70	23,31	28,76

Jabatan	A	B	C	D
Ketim Sales 1	24,65	22,21	27,93	25,22
Ketim Sales 2	21,18	24,66	30,37	23,79
Ketim Sales 3	22,28	23,11	30,40	24,22
Ketim Sales 4	21,97	24,16	28,45	25,42
Ketim Sales 5	23,06	23,33	28,74	24,87
Kepala Service 1	21,89	21,57	28,45	28,09
Kepala Service 2	24,09	23,99	27,54	24,39
Kepala Booking Service	22,92	21,78	30,63	24,67
Kepala Onderdil	23,43	22,78	28,18	25,61
Total	363,82	350,98	466,87	418,33
Budaya Organisasi	22,74	21,94	29,18	26,15

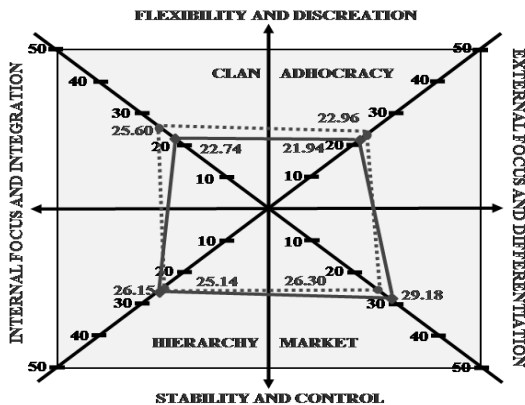
Tabel 4

Nilai rata-rata untuk tipe budaya harapan

Jabatan	A	B	C	D
Kepala Cabang	17,08	23,79	31,29	27,84
Supervisor 1	23,46	21,00	29,78	25,76
Supervisor 2	24,29	20,72	28,25	26,73
Kepala Adm. Department Head	25,29	24,60	26,26	23,84
Kepala Bengkel	27,10	23,48	24,98	24,44
Kepala Customer Relation Care	27,63	21,20	25,67	25,50
Kepala Security	27,56	22,36	23,89	26,19
Ketim Sales 1	26,72	22,87	26,95	23,46
Ketim Sales 2	26,47	23,84	26,75	22,93
Ketim Sales 3	24,61	22,25	27,68	25,46
Ketim Sales 4	25,69	24,09	25,69	24,53
Ketim Sales 5	25,35	23,48	25,12	26,05
Kepala Service 1	27,33	22,64	24,17	25,86
Kepala Service 2	28,56	23,38	23,53	24,52
Kepala Booking Service	25,12	23,48	26,79	24,61
Kepala Onderdil	27,29	24,17	23,95	24,58
Total	409,56	367,37	420,76	402,31
Budaya Organisasi	25,60	22,96	26,30	25,14

Dari Tabel 3 dan Tabel 4 dapat dilihat bahwa terjadi perubahan harapan penerapan budaya organisasi di perusahaan. Kepala bengkel misalnya, berharap agar budaya organisasi di perusahaan sudah mengarah kepada budaya *clan*. Budaya *clan* memiliki persamaan dengan budaya hirarki, terutama dalam hal fokus pada proses internal dan integrasi. Perbedaannya, budaya *clan* menekankan

pada fleksibilitas dan kebijaksanaan daripada stabilitas dan integrasi [1]. Kecepatan dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan. Meskipun demikian, secara rata-rata nilai budaya organisasi yang kuat adalah budaya *market*, sesuai dengan Gambar 3.



Gambar 3.

CFV untuk Budaya Organisasi rata-rata

3.2 Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada Tabel 3 dan Tabel 4 serta hasil pemetaannya pada Gambar 3, yang menunjukkan bahwa budaya yang dirasakan saat ini oleh perusahaan yaitu budaya *market*, sedangkan yang diharapkan untuk kedepannya yaitu budaya *market*, *clan* dan *hierarchy*. Hal ini berarti perusahaan harus lebih fokus namun fleksibel terhadap stabilitas dan kontrol. Dengan diketahuinya bahwa pegawai menyatakan budaya *market*, *clan* dan *hierarchy* maka berarti perusahaan tetap fokus pada hubungan-hubungan dan transaksi-transaksi dengan pemasok/pelanggan namun juga tetap fleksibel.

Pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan berorientasi pada hasil dan kompetisi. Pemimpin dalam perusahaan ini merupakan orang yang menuntut, pendorong, dan produktif. Penekanan pada kemenangan menjadi tujuan yang mempersatukan karyawan di perusahaan. Fokus perhatian pada sukses dan reputasi. Suksesnya perusahaan diartikan dengan penguasaan pangsa pasar dan penetrasi, mementingkan harga yang kompetitif dan kepemimpinan pasar. Nilai inti dari perusahaan ini berarti kompetisi dan produktivitas.

Perusahaan juga tetap mengharapkan mempertahankan budaya yang dirasakan saat ini, ini menunjukkan bahwa pegawai secara keseluruhan tidak ingin merubah budaya yang sedang berjalan saat ini. Namun tetap sesuai dengan tugas masing-masing bagiannya. Jika dikaitkan dengan nilai-nilai perusahaan ataupun visi misi perusahaan, memang sudah jelas bahwa budaya *market*, *clan* dan *hierarchy* ini sangat cocok terhadap perusahaan. Secara garis besar, visi dan misi perusahaan yaitu menjadi penguasa pangsa pasar di seluruh Indonesia dalam bidang penjualan mobil Toyota dan menjaga kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan juga sangat merujuk terhadap kepuasan pelanggan. Dengan kata lain budaya perusahaan ini bisa menjadi tolak ukur untuk seluruh karyawan di AUTO 2000 Cabang Setiabudi Bandung, karena dengan adanya kesepahaman budaya dengan visi dan misi ataupun nilai-nilai

perusahaan akan membuat perusahaan mencapai visi dan misinya.

IV. KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi kuat yang dianut saat ini oleh sebagian besar pimpinan adalah budaya *market*. Hanya satu pimpinan yaitu Kepala *Security* yang menyatakan budaya *hierarchy*.
2. Budaya organisasi yang diharapkan oleh di masa datang oleh Kepala Cabang, Supervisor, Kepala *Adm. Department Head*, *Ketua Sales 1 – 4* dan Kepala *Booking Service* adalah budaya *market*, sedangkan Kepala Bengkel, Kepala *Customer Relation Care*, Kepala *Security*, Kepala *Service* Kepala *Service* dan Kepala *Onderdil* mengharapkan budaya *clan*. Hanya satu pimpinan yaitu *Ketua Sales 5* yang menyatakan budaya *hierarchy*.
3. Perlu dilakukan sosialisasi perusahaan kepada jajaran pimpinan dalam struktur organisasi untuk tetap fokus pada terhadap stabilitas dan kontrol. Perubahan tipe budaya yang diharapkan dapat diterapkan di masa mendatang, menunjukkan perlu adanya penyesuaian fleksibilitas dan kebijakan perusahaan untuk tetap dapat mencapai visi dan misinya.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Quinn, Robert E and Kim S, Cameron, 2006, *Diagnosing and Changing*

Organizational Culture “Based on the Competing Values Framework”, Revised Edition, Jossey - Bass, United States of America.

- [2] Umartias, Muhammad, 2014, Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang, *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 6, No. 2, hal. 1 - 15.
- [3] Hitka, Milos, dkk., 2015, Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 34, pp. 27 - 34
- [4] Cendana, Syafiq Dinka Muhammad, 2016, Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang, *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 5, No. 3, hal.1-14
- [5] Suryani, Dewi, Budiono, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening pada PT. Kertas Rajasa Raya, *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 16, No. 1, hal. 29 -43
- [6] Efendi, Verisa A., Eddy Madiono Sutanto, 2013, Pengaruh Faktor-Faktor Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Komitmen Organisasional Karyawan di Universitas Kristen Petra, *AGODA*, Vol. 1, No. 1