

# Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) pada Universitas XYZ

Ida Ayu Gde Suwiprabayanti Putra  
STIKOM Bali  
Denpasar, Bali, Indonesia  
suwiprabayanti@gmail.com

## Abstrak

*Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah kesatuan dari orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai yang sama. Pada dasarnya setiap organisasi menginginkan terciptanya visi dan misi yang membudaya pada setiap anggota organisasinya. Salah satu cara untuk menggambarkan budaya organisasi adalah dengan menggunakan OCAI. Penelitian ini memberikan gambaran budaya UNHI saat ini serta budaya UNHI yang diharapkan perusahaan sehingga mampu menjadi bahan pertimbangan perumusan budaya yang sesuai dalam pencapaian tujuan, visi dan misi UNHI. Budaya organisasi menurut OCAI terbagi atas 4 dimensi yaitu Kultur Klan, Kultur Adhokrasi, Kultur Market dan Kultur Hierarki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Pimpinan merasakan budaya organisasi saat ini adalah Hierarki dan budaya yang diinginkan adalah Clan, 2) Kepala Bagian, Kepala Lab maupun Ketua Program Studi merasakan budaya organisasi saat ini adalah Market dan budaya yang diinginkan adalah Clan, 3) Pegawai merasakan budaya organisasi saat ini adalah Hierarki dan budaya yang diinginkan adalah Clan.*

**Kata kunci:** OCAI, budaya organisasi, UNHI

## 1. Pendahuluan

Organisasi maupun perusahaan tidak akan lepas dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah kesatuan dari orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai yang sama. Pada dasarnya setiap organisasi menginginkan terciptanya visi dan misi yang membudaya pada setiap anggota organisasinya. Seluruh anggota organisasi didalamnya diwajibkan untuk paham dan menjadikan corporate value sebagai landasan dalam bertindak dan menyelesaikan berbagai macam persoalan yang ada, serta mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.

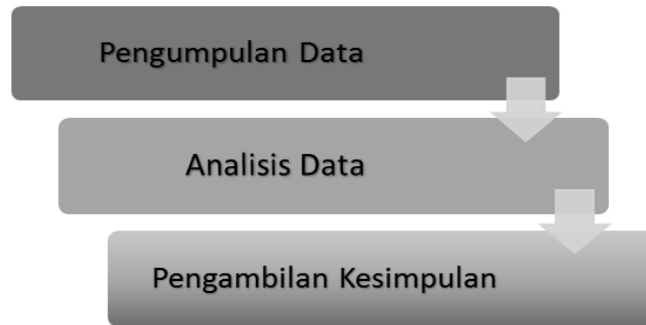
Universitas Hindu Indonesia (UNHI) memiliki Visi yaitu menjadi Universitas unggul berbasis agama dan budaya dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk menghasilkan sumber daya manusia berkualitas. Sedangkan Misi dari UNHI adalah Mengoptimalkan pendidikan dan pengajaran yang berbasis kompetensi, budaya dan nilai kehinduan dengan mengacu pada standar akreditasi nasional; Mengoptimalkan penelitian, mengkaji dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS) berbasis budaya kehinduan; Mengoptimalkan dan mengembangkan pengabdian kepada masyarakat berbasis Agama dan Kebudayaan untuk kepentingan masyarakat.

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 menggambarkan budaya organisasi adalah OCAI. OCAI merupakan instrumen dalam menggambarkan profil budaya organisasi (PBO). 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 diketahui profil budaya organisasi saat ini pada UNHI (Universitas Hindu Indonesia) serta membantu mengidentifikasi mengenai budaya UNHI yang seharusnya dikembangkan untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang muncul sekarang dan dimasa mendatang. Selain itu, instrumen ini akan memberikan informasi pemetaan dan profil budaya organisasi saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan. Penelitian ini memberikan gambaran budaya UNHI saat ini serta budaya UNHI yang diharapkan perusahaan sehingga mampu menjadi bahan pertimbangan perumusan budaya yang sesuai dalam pencapaian tujuan, visi dan misi UNHI.

---

## 2. Metode Penelitian

Alur yang akan dilakukan dalam penelitian ini meliputi pengumpulan data, analisis data dan kemudian pengambilan kesimpulan seperti terlihat pada Gambar 1. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner OCAI yang disebarakan ke seluruh pegawai dan pimpinan Universitas Hindu Indonesia. Hasil kuesioner kemudian dianalisis hingga didapatkan kesimpulan mengenai budaya organisasi yang terdapat pada Universitas.



Gambar 1. Metode Penelitian

### 2.1. Pengumpulan Data

#### 2.1.1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti atau yang memerlukan data di lapangan. Data primer didapatkan dari individu atau perseorangan [3]. Data primer pada penelitian ini adalah hasil jawaban kuesioner yang disebarakan ke seluruh pegawai dan pimpinan Universitas Hindu Indonesia.

Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti atau yang memerlukan melalui sumber-sumber yang telah ada [3]. Data ini digunakan untuk mendukung data primer yang sudah didapatkan. Data sekunder pada penelitian ini adalah literatur, buku dan bahan pustaka lainnya.

#### 2.1.2. Populasi dan Sampel

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Universitas Hindu Indonesia yang terlibat dalam penentuan budaya organisasi baik pimpinan maupun staff sebanyak 76 orang. Kuesioner tidak dibagikan ke seluruh pegawai namun hanya diambil sampelnya saja. Sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang digunakan untuk menggambarkan suatu populasi. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menentukan ukuran sampel adalah rumus Slovin [4] :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = batas ketelitian (ketidakteelitian karena kesalahan penarikan sampel). Apabila besar batas ketelitian adalah 10%, artinya sampel ini memiliki keakuratan 90% untuk menggambarkan populasi.

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin, didapatkan ukuran sampel yang digunakan sebanyak :

$$n = \frac{76}{\frac{(76 \times (0,1)^2) + 1}{76}}$$
$$n = \frac{76}{1,76}$$
$$n = 43,18$$

Dari hasil perhitungan, didapatkan minimal sampel yang diharuskan adalah 43 orang. Kuesioner yang didapatkan dari hasil menyebarkan ke seluruh pegawai Universitas Hindu Indonesia adalah 50 kuesioner, sehingga jumlah kuesioner tersebut sudah cukup untuk menggambarkan populasi pada Universitas Hindu Indonesia. Adapun detail jumlah responden kuesioner terlihat pada Tabel 1.

TABEL 1. DETAIL RESPONDEN KUESIONER

No	Jabatan	Jumlah
1	Pimpinan	3
2	Kepala Bagian / Kepala Lab / Kepala Program Studi	13
3	Staff	34
<b>Total</b>		<b>50</b>

## 2.2. Analisis Data

Instrumen yang digunakan dalam mengolah data dalam penelitian ini adalah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Instrumen ini berupa kuesioner yang memerlukan jawaban dari responden dengan enam pertanyaan. Tujuan dari instrumen ini adalah mengidentifikasi budaya organisasi yang sedang berjalan saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan oleh responden untuk organisasi kedepannya. Enam pertanyaan pada kuesioner mewakili enam kunci budaya organisasi yaitu [2] :

1. Karakteristik Dominan. Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh ada anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi. Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.
3. Pengelolaan Karyawan. Dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.
4. Perikat Organisasi. Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perikat anggota organisasi akan dapat dilihat.
5. Penekanan Strategis. Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.
6. Kriteria Keberhasilan. Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Masing-masing pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Responden diharuskan memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan terhadap jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi. Total jawaban dari seluruh pertanyaan harus berjumlah 100 seperti terlihat pada Gambar 2. Pada Gambar 2 merupakan contoh untuk 1 pertanyaan yaitu Karakteristik Dominan. Pada masing-masing kuesioner nantinya terdapat 6 pertanyaan yang mewakili Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Pengelolaan Karyawan, Perikat Organisasi, Penekanan Strategis dan Kriteria Keberhasilan.

## 2.3. Pengambilan Kesimpulan

Dalam mengambil kesimpulan, dilakukan perhitungan terhadap 6 pertanyaan yang masing-masing pertanyaan memiliki 4 jawaban (A, B, C, D) yang mengarah pada kesimpulan empat budaya organisasi yaitu [1] :

1. Kultur Klan (*Clan Culture*)  
Model atau jenis budaya organisasi yang dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai “orang tua” bagi bawahannya. Perikat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.
2. Kultur Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)  
Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan entrepreneurial. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus.

---

### 3. Kultur Market (*Market culture*)

Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perikat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan. Kriteria sukses biasanya dilihat pangsa pasar dan posisi bersaing.

### 4. Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan tersruktur. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Pemimpin yang efektif adalah koordinator yang baik. Memelihara kelancaran di perusahaan adalah hal yang teramat penting. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Semua kuesioner di jumlahkan hasilnya kemudian dicari rata-rata penilaian untuk setiap jawaban A (Clan), B (Adhokrasi), C (Market) atau D (Hierarki). Penjumlahan juga dibedakan berdasarkan kecenderungan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Hasil rata-rata penjumlahan yang paling tinggilah nantinya yang akan memperlihatkan kecenderungan budaya organisasi. Hasilnya kemudian di visualisasikan dalam bentuk *chart* dengan tipe *radar* pada Microsoft Excel.

No	Karakter Dominan	Saat ini	Diharapkan
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang – orangnya saling berbagi satu sama lain	25	30
B	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko	35	25
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan 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
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

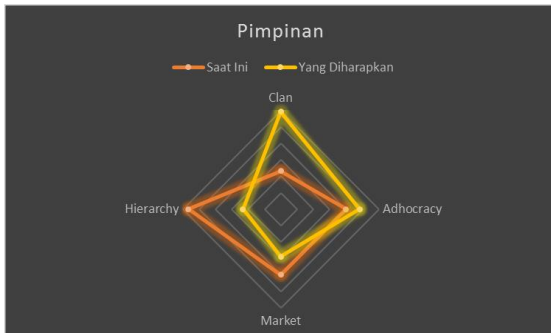
Gambar 2. Contoh Kuesioner OCAI

### 3. Hasil dan Pembahasan

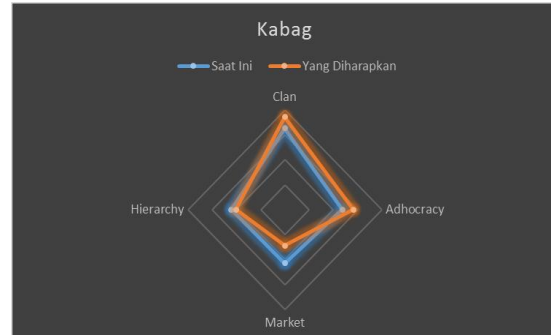
Dari hasil penyeberan kuesioner didapatkan beberapa hasil sebagai berikut :

- 1) Pimpinan pada Universitas Hindu Indonesia merasakan budaya organisasi saat ini adalah Hierarchy dan budaya yang diinginkan adalah Clan. Seperti terlihat pada Gambar 3. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan merasakan Universitas sebagai tempat yang terstruktur dan terkontrol. Ada prosedur formal untuk setiap kegiatan yang dilakukan di Universitas. Pemimpin bersifat sebagai koordinator yang mengontrol dan mengatur efisiensi yang terjadi di Universitas. Namun kedepannya budaya yang diharapkan terjadi di Universitas adalah Universitas menjadi tempat yang menyenangkan, seperti dalam satu keluarga besar. Kepemimpinan bersifat sebagai mentor yang memberikan fasilitas dan bimbingan.
  - 2) Kepala Bagian, Kepala Lab maupun Ketua Program Studi pada Universitas Hindu Indonesia merasakan budaya organisasi saat ini adalah Market dan budaya yang diinginkan adalah Clan. Seperti terlihat pada Gambar 4. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas saat ini berorientasi pada hasil. Tujuan utama adalah menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan berfokus pada hasil yang akan didapatkan. Universitas menekankan pada kompetisi dan prestasi, pencapaian target dan memenangkan persaingan. Namun kedepannya budaya yang diharapkan terjadi di Universitas adalah Universitas menjadi tempat yang menyenangkan, seperti dalam satu keluarga besar. Kepemimpinan bersifat sebagai mentor yang memberikan fasilitas dan bimbingan.
  - 3) Pegawai pada Universitas Hindu Indonesia merasakan budaya organisasi saat ini adalah Hierarchy dan budaya yang diinginkan adalah Clan. Seperti terlihat pada Gambar 5. Hal ini
-

menunjukkan bahwa pegawai merasakan rasa aman karena adanya keseragaman, dapat diprediksi, stabilitas dalam hubungan antar pegawai dan pimpinan di Universitas. Universitas bersifat terkontrol dan terstruktur, sehingga ada prosedur formal untuk setiap kegiatan yang dilakukan. Namun budaya yang diharapkan kedepannya adalah adanya kerjasama tim dan kesepatakan bersama pada Universitas. Kesetiaan, kepercayaan bersama dan komitmen adalah beberapa hal yang diinginkan terjadi di Universitas. Universitas bersifat terbuka dan selalu melibatkan setiap pegawainya.



Gambar 3. Hasil Kuesioner OCAI Pimpinan



Gambar 4. Hasil Kuesioner OCAI Kabag



Gambar 5. Hasil Kuesioner OCAI Pegawai

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan kesuksesan suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, keseleruhan elemen dalam Universitas menginginkan budaya kedepannya yang berkembang adalah budaya Clan. Budaya Clan erat kaitannya dengan tradisi. Perekat dalam organisasi pada budaya clan adalah kesetiaan, komitmen dan kepercayaan bersama. Organisasi juga melibatkan keseluruhan elemen dalam setiap kegiatan. UNHI memiliki Visi yaitu menjadi Universitas unggul berbasis agama dan budaya dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk menghasilkan sumber daya manusia berkualitas. Berdasarkan visi tersebut, UNHI adalah sebuah universitas yang mengutamakan agama dan budaya. Agama dan budaya sangat erat kaitannya dengan tradisi dan kebersamaan. Dalam budaya clan, UNHI harus mengorganisasi universitas sebagaimana layaknya sebuah keluarga dan karena itu sangat menekankan pada lingkungan kerja yang manusiawi, komitmen tim, dan kepatuhan. Lingkungan kerja harus bersifat terbuka dan ramah yang memungkinkan setiap orang saling berinteraksi dan berbagi. Universitas dikelola sebagaimana layaknya sebuah keluarga luas (extended family). Pemimpin dianggap sebagai mentor dan bahkan sebagai orang tua. Kepatuhan terhadap organisasi dan tradisi relatif sangat kuat. Fokus perhatian adalah pada manusia dan sangat menghargai kerjasama tim, partisipasi dan konsensus.

#### 4. Simpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah :

1. Pimpinan pada Universitas Hindu Indonesia merasakan budaya organisasi saat ini adalah Hierarchy dan budaya yang diinginkan adalah Clan.
2. Kepala Bagian, Kepala Lab maupun Ketua Program Studi pada Universitas Hindu Indonesia merasakan budaya organisasi saat ini adalah Market dan budaya yang diinginkan adalah Clan.

- 
3. Pegawai pada Universitas Hindu Indonesia merasakan budaya organisasi saat ini adalah Hierarchy dan budaya yang diinginkan adalah Clan.

**Daftar Pustaka**

- [1] Anggun Tri Febriana, Ahyar Yuniawan. *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi UNDIP. Volume 10, Nomor 1, Januari, Tahun 2013, Halaman 83.
- [2] Erik Romadona, Budi Laksono Putro, Asep Wahyudin. *Sistem Rekomendasi Sistem Informasi Berdasarkan Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument Dan Competing Values Framework*. Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Volume 7 Nomor 2, Desember, Tahun 2014.
- [3] Khozin Abror. *Persepsi Pemustaka tentang Kinerja Pustakawan pada Layanan Sirkulasi di Perpustakaan Daerah Kabupaten Sragen*. Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro; 2013.
- [4] Raden Putra, Andri Suprayogi, Sutomo Kahar. *Aplikasi SIG Untuk Penentuan Daerah Quick Count Pemilihan Kepala Daerah (Studi Kasus : Pemilihan Walikota Cirebon 2013, Jawa Barat)*. Jurnal Geodesi UNDIP. Volume 2, Nomor 4, Tahun 2013, (ISSN : 2337-845X).