

**PENGELOMPOKKAN KULTUR BUDAYA FAKULTAS
MENGUNAKAN METODE *ORGANIZATIONAL CULTURE
ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)***

Ni Putu Nurwita Pratami Wijaya
Fakultas Bisnis Manajemen, Universitas Widyatama
Email : putu.nurwita@widyatama.ac.id

ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebiasaan dan perilaku orang-orang dalam organisasi. Sangat penting kaitannya suatu organisasi perlu mengetahui dan memahami budaya organisasi yang dianut dalam organisasinya. Hal ini berkaitan dengan perilaku masing-masing individu dalam organisasi tersebut. Termasuk dalam lingkungan akademis yang terdiri dari dosen, pegawai, dan mahasiswa. Setiap perguruan tinggi perlu untuk mengetahui budaya organisasi apa yang digunakan dalam organisasinya. Menurut Cameron dan Quinn (2011) ada empat macam budaya dalam organisasi yaitu: budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*. Masing-masing kebudayaan memiliki karakteristik yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi yang ada pada perguruan tinggi X. Batasan penelitian ini adalah pada tiga fakultas berbeda, dikarekan tiga fakultas tersebut yang memiliki program S1 dan S2. Responden penelitian ini berjumlah 60, dengan masing-masing fakultas terdiri dari 10 responden S1 dan 10 responden S2. Penelitian ini menggunakan instrument OCAI (*Organization Culture Assesment Instrument*), dimana kuesioner yang dibagikan ke responden mengacu pada indikator OCAI. Pengolahan hasil kuesioner menunjukkan bahwa budaya dominan pada perguruan tinggi tersebut adalah *clan* dan budaya yang diharapkan juga *clan*.

Kata Kunci: Budaya organisasi, *Organization Culture Assesment Instrument*, pemetaan budaya organisasi

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi haruslah mengetahui kebiasaan atau perilaku dari orang-orang yang ada pada organisasi tersebut. Kebiasaan dan perilaku yang dilakukan oleh orang-orang dalam suatu organisasi dapat terjadi karena beberapa faktor. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kebiasaan dan perilaku dari orang-orang tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor ekonomi
2. Faktor hukum
3. Faktor politik
4. Faktor budaya

Begitu pula untuk melakukan manajemen sumber daya manusia yang ada dalam setiap fakultas atau sekolah yang terdapat dalam lingkungan akademik haruslah mengetahui apa kebiasaan dan perilaku yang ditunjukkan dari kelompok fakultas tersebut. Keempat faktor tersebut dapat juga mempengaruhi kebiasaan atau perilaku dari masing-masing anggota kelompok fakultas atau sekolah tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah faktor budaya. Dimana faktor budaya ini untuk setiap fakultas dan sekolah dalam lingkungan akademik dapat berbeda satu dengan lainnya.

Dalam penelitian ini mengangkat bagaimana budaya yang ada pada setiap fakultas dan sekolah yang ada dalam lingkup akademik tersebut. Untuk membantu kesuksesan dari penelitian ini, maka digunakan survey menurut *organizational culture assessment instrument* (OCAI) yang ditemukan oleh Cameron dan Quinn. *Organizational culture assessment instrument* (OCAI) mengklasifikasikan kebudayaan organisasi ke dalam empat kultur. Keempat kultur yang dimiliki oleh OCAI tersebut juga memiliki karakteristik masing-masing. Adapun keempat kultur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kultur klan – kultur seperti dalam keluarga besar
2. Kultur *adhocracy* – kultur yang dinamis dan kreatif
3. Kultur *market* - kultur yang berdasarkan pada hasil
4. Kultur hirarki - kultur formal yang terstruktur dalam setiap perilakunya

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kultur budaya yang ada dalam masing-masing fakultas saat ini.
2. Mengetahui harapan kultur budaya dalam masing-masing fakultas.

1.3. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner.
2. Kuisisioner yang digunakan sesuai dengan metode OCAI.
3. Kuisisioner yang disebarakan kepada mahasiswa dari masing-masing fakultas dan program studi baik S1 dan S2.

II. LANDASAN TEORITIS

2.1. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

OCAI ini mengklasifikasikan kultur dari organisasi atau kelompok ke dalam empat kerangka bersaing. Keempat kerangka bersaing tersebut memiliki karakteristik yang bisa diukur menggunakan perhitungan tertentu. adapun keempat kerangka bersaing tersebut seperti Kultur klan – kultur seperti dalam keluarga besar, Kultur *adhocracy* – kultur yang dinamis dan kreatif, Kultur *market* - kultur yang berdasarkan pada hasil, Kultur hirarki - kultur formal yang terstruktur dalam setiap perilakunya.

OCAI juga mendasari kuisisionernya menggunakan enam pertanyaan dasar yang nantinya akan dipilih oleh responden yang mana paling mendekati, yaitu :

1. *Dominant Characteristics*

- a. Organisasi adalah sebuah tempat yang sangat pribadi. Hal ini seperti sebuah keluarga besar, dimana orang-orang bersama-sama membagi banyak hal dari diri mereka.
- b. Organisasi adalah sebuah tempat berusaha yang sangat dinamis. Orang-orang rela untuk “menikam leher mereka” dan mengambil risiko.

- c. Organisasi sangat berorientasi tujuan. Sebuah perhatian utama adalah dengan menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi.
- d. Organisasi sebuah tempat yang terkontrol dan tersusun rapi. Prosedur formal sudah menjadi hal umum yang dilakukan oleh orang-orang.

2. *Organizational Leadership*

- a. Kepemimpinan dalam organisasi dipertimbangkan secara umum untuk menasehati, memfasilitasi, atau mengasuh.
- b. Kepemimpinan dalam organisasi adalah kewirausahaan, menginovasi atau mengambil risiko.
- c. Kepemimpinan dalam organisasi adalah bukan sebuah omong kosong belaka, agresif, berorientasi fokus pada hasil.
- d. Kepemimpinan dalam organisasi adalah mengkordinasikan, mengorganisir atau berjalan mulus efisien.

3. *Management of Employees*

- a. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristikan dengan kerja tim, konsesus dan partisipasi.
- b. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristikan dengan pengambilan risiko secara individual, inovasi, kebebasan dan keunikan.
- c. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristikan dengan kompetisi yang keras, tuntutan yang tinggi, dan prestasi.
- d. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristikan dengan keamanan dari karyawan, kenyamanan, dapat diramalkan, dan stabilitas dalam hubungan.

4. *Organization Glue*

- a. Perikat yang dapat merekatkan organisasi adalah *loyalty* dan kepercayaan di antara sesama anggota organisasi. Komitmen untuk organisasi ini berjalan dalam tingkat yang tinggi.
- b. Perikat yang dapat merekatkan organisasi adalah komitmen untuk inovasi dan pengembangan. Dalam hal ini adalah sebuah tekanan untuk menjadi ujung tombak.
- c. Perikat yang dapat merekatkan organisasi adalah tekanan untuk berprestasi dan pencapaian tujuan. Agresivitas dan memenangkan sesuatu adalah motif yang biasa ada.
- d. Perikat yang dapat merekatkan organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. Memperbaiki organisasi agar berjalan halus adalah hal yang penting.

5. *Strategic Emphases*

- a. Organisasi menekankan pada pengembangan dari segi manusianya. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi berlangsung lama.
- b. Organisasi menekankan pada perolehan sumber daya baru dan membuat tantangan baru. Mencoba hal yang baru dan membuat prospek untuk peluang adalah sangat dinilai.
- c. Organisasi menekankan pada kegiatan kompetitif dan prestasi. Mencapai target yang tinggi dan memenangkan pasar secara dominan.
- d. Organisasi menekankan pada suatu keadaan permanen dan stabil. Efisiensi, pengendalian dan operasi–operasi yang halus adalah sangat penting untuk dilakukan.

6. *Criteria of Success*

- a. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada pengembangan dari sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan, dan perhatian pada orang–orang.
- b. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada memiliki banyak produk yang unik dan terbaru. Organisasi adalah *product leader* dan inovator.
- c. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada memenangkan persaingan di pasar dan melebihi kompetisi. Kepemimpinan pasar yang kompetitif adalah kunci
- d. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada efisiensi. Pengiriman yang dapat diandalkan, penjadwalan yang halus dan produksi hemat biaya adalah sangat penting.

2.2. Empat Kerangka Bersaing OCAI

Dalam kerangka bersaing yang ada dalam OCAI ini mengelompokkan kultur yang ada pada organisasi–organisasi. Organisasi disini bisa bersifat formal maupun informal. berikut adalah penjelasan mengenai keempat kerangka bersaing yang ada dalam OCAI.

1. Kultur Klan

Lingkungan kerja ini bersifat ramah. orang-orang memiliki banyak kesamaan, dan mirip dengan keluarga besar. Para pemimpin atau eksekutif dianggap sebagai pembimbing atau bahkan sebagai tokoh ayah. Organisasi ini disatukan oleh loyalitas dan tradisi. Organisasi ini menekankan pada pengembangan sumber daya manusia jangka panjang dan moral. Sukses didefinisikan dalam rangka memenuhi kebutuhan dari klien dan merawat orang-orang. Organisasi dikhususkan pada kerja sama tim, partisipasi, dan konsensus.

Tipe dari pemimpin adalah seorang fasilitator, mentor, tim pembangun. Nilai penggerak dalam organisasi jenis klan ini adalah Komitmen, komunikasi, pengembangan. Teori Efektivitas berdasarkan kepada pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi efektif. Strategi Peningkatan Kualitas dilihat dari segi pemberdayaan, membangun tim, keterlibatan karyawan, pengembangan SDM, dan komunikasi terbuka.

2. Kultur *Adhocracy*

Dalam kultur *adhocracy* ini, Organisasi adalah sebuah lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif. Karyawan dapat mengambil risiko. Pemimpin dipandang sebagai inovator dan pengambil risiko. Percobaan dan inovasi merupakan ikatan dalam organisasi. Tujuan jangka panjang adalah untuk tumbuh dan mencari peluang sumber daya baru. Ketersediaan produk atau jasa baru dianggap sebagai kesuksesan. Organisasi mempromosikan inisiatif individu dan kebebasan.

Tipe pemimpinnya adalah bersifat Inovator, pengusaha, visioner. Nilai penggeraknya adalah *output* yang Inovatif, transformasi, kelincahan. Teori Efektivitas yang dianutnya adalah *innovativeness*, visi dan sumber daya baru yang efektif. Strategi Peningkatan Kualitas dilihat dari sudut pandang Kejutan dan kegembiraan, menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan, perbaikan terus-menerus, mencari solusi kreatif.

3. Kultur Market

Kultur jenis ini merupakan organisasi berbasis hasil yang menekankan menyelesaikan pekerjaan dan menyelesaikan sesuatu. Pada kultur ini, terdapat orang-orang yang kompetitif dan terfokus pada tujuan. Pemimpin adalah penggerak yang keras, produsen, dan saingan pada waktu yang sama. Orang-orang yang ada didalamnya berkarakter tangguh dan memiliki

harapan yang tinggi. Penekanan pada kemenangan organisasi bersama-sama dan terus menerus. Reputasi dan sukses adalah yang paling penting. Fokus jangka panjang merupakan konsep kegiatan persaingan dan mencapai tujuan. Tekanan pasar dan saham adalah definisi sukses. Harga kompetitif dan kepemimpinan pasar adalah penting. Gaya organisasi didasarkan pada persaingan.

Jenis pemimpin dalam organisasi jenis kultur *market* adalah penggerak yang keras dan “bertangan dingin”, pesaing, produsen. Nilai penggerak yang dianut adalah pasar saham, pencapaian tujuan, profitabilitas. Teori efektivitas didasarkan pada agresivitas persaingan dan berfokus pada pelanggan yang efektif. Strategi peningkatan kualitas didasarkan pada pengukuran preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kemitraan eksternal, meningkatkan daya saing yang melibatkan pelanggan dan pemasok.

4. Kultur Hirarki

Organisasi dengan kultur hirarki ini adalah organisasi dengan lingkungan kerja formal dan terstruktur. Prosedurlah yang berhak memutuskan apa yang dilakukan oleh anggota dari organisasi ini. Pemimpin menjamin dan menjaga fungsi organisasi lancar adalah hal yang paling penting. Aturan formal dan kebijakan organisasi dijalankan dan ditetapkan secara bersama-sama. Tujuan jangka panjang adalah stabilitas dan hasil, dipasangkan dengan pelaksanaan yang efisien dan kelancaran tugas. Pengiriman amanah, perencanaan yang baik, dan biaya rendah mendefinisikan kesuksesan.

Tipe pemimpinnya adalah seorang koordinator, monitor, *organizer*. Nilai penggerak dalam organisasi ini adalah efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman. Teori efektivitas yang dianutnya adalah kontrol dan efisiensi dengan proses yang efektif. Strategi peningkatan kualitas dilihat dari kesalahan deteksi, pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, kualitas alat-alat bantu yang digunakan.

III. METODE PENELITIAN

Berdasarkan Gambar 1 berikut ini akan disajikan metode penelitian yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi Fakultas

Pada penelitian ini akan dipilih tiga fakultas yang masing masing memiliki program studi S1 dan S2. Responden dari Fak.1, Fak.2 dan

Fak.3 akan dipilih secara acak. Masing-masing fakultas akan memiliki 20 responden. Dari 20 responden dipilih 10 orang untuk program studi S1 dan 10 orang untuk program studi S2.

2. Pengembangan Kuisisioner OCAI

Pengembangan kuisisioner pada penelitian ini berdasarkan metode OCAI. Pada Tabel 1 berikut dapat dilihat contoh kuisisioner

Tabel 1. Contoh Kuisisioner OCAI

1. Dominant Characteristics		Sekarang	Lebih menyukai
A	Organisasi adalah sebuah tempat yang sangat pribadi. Hal ini seperti sebuah keluarga besar, dimana orang-orang bersama-sama membagi banyak hal dari diri mereka.		
B	Organisasi adalah sebuah tempat berusaha yang sangat dinamis. Orang-orang rela untuk “menikam leher mereka” dan mengambil risiko.		
C	Organisasi sangat berorientasi tujuan. Sebuah perhatian utama adalah dengan menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi.		
D	Organisasi sebuah tempat yang terkontrol dan tersusun rapi. Prosedur formal sudah menjadi hal umum yang dilakukan oleh orang-orang.		
Total			

Para responden akan memilih mana yang menurut mereka paling mirip dengan keadaan mereka sekarang dan harapan mereka terhadap budaya organisasi fakultas.

3. Pengumpulan Data

Sebelum melakukan pengumpulan data, penulis melakukan penyebaran kuisisioner ke masing-masing fakultas. Penyebaran kuisisioner dilakukan pada saat makan siang dengan mengambil tempat antara lain kantin, kelas, laboratorium dan perpustakaan. Dalam proses pengumpulan data penulis menunggu para responden dalam

melakukan pengisian kuis. Hal tersebut dilakukan agar tidak terjadi kebingungan dari responden dalam pengisian kuis.

4. Analisis Kuis

Analisis kuis ini dilakukan masing-masing program studi setiap fakultas. Perhitungannya menggunakan rata-rata masing-masing budaya yang ada pada metode OCAI.

5. Hasil Kultur Budaya

Kultur budaya didapatkan berdasarkan analisis kuis sebelumnya. Kultur budaya akan dibagi menjadi dua yaitu kultur budaya yang dirasakan saat ini dan harapan mereka.

IV. HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan dijelaskan langkah-langkah dalam melakukan penelitian. Dalam bagian ini juga akan disebutkan berapa responden dari masing-masing baik Mahasiswa Strata Satu maupun Mahasiswa Strata Dua, hasil survey, analisis dari hasil survey dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

4.1. Jumlah Responden

Untuk jumlah responden yang digunakan adalah sejumlah enam puluh (60) orang. Dimana masing-masing fakultas memiliki jumlah responden adalah dua puluh (20) orang dan dari masing-masing strata pada setiap fakultas atau sekolah adalah sepuluh (10) orang responden. Untuk lebih jelasnya jumlah responden yang digunakan ada pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Jumlah Responden

	Fak.1		Fak.2		Fak.3	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Responden	10	10	10	10	10	10

4.2. Analisis Hasil Kuis

Bagian ini berisikan hasil pengumpulan data kuis pada masing-masing fakultas. Untuk lebih jelasnya berikut akan disajikan nilai masing-masing fakultas dan strata menurut OCAI.

Fak.1 S1

Tabel 3. Analisis Fak.1 S1

Kuadran	<i>Now</i>	<i>Future</i>
A(<i>Clan</i>)	29.74	30.33
B(<i>Adhocracy</i>)	17.66	19.08
C(<i>Market</i>)	24.74	24.91
D(Hirarki)	27.83	25.99

Berdasarkan Tabel 3 tersebut dapat dilihat bahwa Fak1 Strata 1 untuk saat ini berada dalam budaya **Clan**. Sedangkan mereka berharap budaya yang ada adalah tetap **Clan**.



Gambar 1. Metode Penelitian

Fak.1 S2

Tabel 4. Analisis Fak.1 S2

Kuadran	<i>Now</i>	<i>Future</i>
A(<i>Clan</i>)	21.91	29.32
B(<i>Adhocracy</i>)	23.16	24.57
C(<i>Market</i>)	27.74	25.58
D(Hirarki)	26.96	20.5

Berdasarkan Tabel 4 tersebut dapat dilihat bahwa Fak1 Strata 2 untuk saat ini berada dalam budaya **Clan**. Sedangkan mereka berharap budaya tetap seperti adanya **Clan**.

Fak.2 S1

Tabel 5. Analisis Fak.2 S1

Kuadran	<i>Now</i>	<i>Future</i>
A(<i>Clan</i>)	29.57	31.58
B(<i>Adhocracy</i>)	18.66	18.83
C(<i>Market</i>)	23.49	24.33
D(<i>Hirarki</i>)	28.49	25.16

Berdasarkan Tabel 5 tersebut dapat dilihat bahwa Fak2 Strata 1 untuk saat ini berada dalam budaya **Clan**. Sedangkan mereka berharap budaya tetap seperti adanya **Clan**.

Fak.2 S2

Tabel 6. Analisis Fak.2 S2

Kuadran	<i>Now</i>	<i>Future</i>
A(<i>Clan</i>)	29.99	34.82
B(<i>Adhocracy</i>)	22.41	23.24
C(<i>Market</i>)	23.74	20.16
D(<i>Hirarki</i>)	23.95	22.24

Berdasarkan Tabel 6 tersebut dapat dilihat bahwa Fak2 Strata 1 untuk saat ini berada dalam budaya **Clan**. Sedangkan mereka berharap budaya tetap seperti adanya **Clan**.

Fak.3 S1

Tabel 7. Analisis Fak.3 S1

Kuadran	<i>Now</i>	<i>Future</i>
A(<i>Clan</i>)	28.33	33.5
B(<i>Adhocracy</i>)	21.41	22
C(<i>Market</i>)	26	20.58
D(<i>Hirarki</i>)	23.75	24.41

Berdasarkan Tabel 7 tersebut dapat dilihat bahwa Fak3 Strata 1 untuk saat ini berada dalam budaya **Clan**. Sedangkan mereka berharap budaya tetap seperti adanya **Clan**.

Fak.3 S2

Tabel 8. Analisis Fak.3 S2

Kuadran	<i>Now</i>	<i>Future</i>
A(<i>Clan</i>)	25.25	31.25
B(<i>Adhocracy</i>)	22.75	22.08
C(<i>Market</i>)	24.75	20.58
D(Hirarki)	27.25	25.91

Berdasarkan Tabel 8 tersebut dapat dilihat bahwa Fak1 Strata 2 untuk saat ini berada dalam budaya **Hirarki**. Sedangkan mereka berharap budaya berubah menjadi budaya **Clan**.

4.3. Daftar Kultur Budaya Fakultas dan Program Studi

Tabel 9 berikut ini berisikan daftar kultur budaya yang ada pada masing-masing program studi setiap fakultas. Hanya Fak.3 S2 saja yang saat ini yang memiliki kultur dominan Hirarki, sedangkan fakultas dan prodi yang lain dominan *Clan*.

Tabel 9. Daftar Kultur Budaya

	<i>Now</i>	<i>Future</i>
Fak.1 S1	<i>Clan</i>	<i>Clan</i>
Fak.1 S2	<i>Clan</i>	<i>Clan</i>
Fak.2 S1	<i>Clan</i>	<i>Clan</i>
Fak.2 S2	<i>Clan</i>	<i>Clan</i>
Fak.3 S1	<i>Clan</i>	<i>Clan</i>
Fak.3 S2	Hirarki	<i>Clan</i>

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Metode OCAI dapat digunakan dalam mencari budaya yang saat ini dirasakan oleh masing-masing Fakultas.
2. Metode OCAI juga dapat digunakan dalam mengetahui budaya yang diharapkan ada pada masing-masing Fakultas.
3. Berdasarkan perhitungan keseluruhan Fakultas saat ini memiliki Budaya *Clan* dan tetap menginginkan Budaya *Clan* sebagai budaya akademis fakultas.

5.2. Rekomendasi

1. Penambahan jumlah responden dapat dilakukan agar dapat memperluas cakupan penelitian.
2. Penelitian serupa dapat juga melibatkan Karyawan, Staf dan Dosen sebagai responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrayani, Y., Machasin, & Amsal, C. (2013). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Universitas Riau*
- Budiasih, Y. (2012). Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus pada PT. XX di Jakarta. *Jurnal Liquidity Vol.1, No2, 99-105.*
- Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The Four Faces of Organizational Culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal, 283-298.*
- Torang, S. (2013). *ORGANISASI & MANAJEMEN (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta
- Vijayakumar, V., & Padma, R. (2014). Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identification. *International Journal of Commerce and Management, 40-62.*