

# Survey Budaya Organisasi Versi Ocai Di Universitas Muria Kudus

*Iranita Hervi Mahardayani, Dhini Rama Dhanial*

*Diterima : 13 Maret 2013*

*disetujui : 9 Mei 2013*

*diterbitkan : 20 Juni 2013*

## **ABSTRACT**

*This research was conducted aiming to identify and interpret organizational culture profiles using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) as the key to success in improving the effectiveness and performance of the organization Muria Kudus University. The subjects in this study were faculty or staff at the University of the Muria Kudus have structural positions which are divided into two categories: (1) Top Leader: Rector at the University of the Muria Kudus (2) Level Leader: Provost, Dean, Vice Dean, Faculty Secretary, Chairman Studies Program, Head of Laboratory, Head of Administration, Head of Libraries, Head of Unit, Head of the Institute of Education, Head of Research, Head of the Institute of Community Services, Head of Quality Assurance, Head of Academic Administration Student Affairs. Number of Subjects 63 people. This study used research instruments such as questionnaires OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), which consists of six points matter. Each question has four points statement. Each research subject was asked to provide an assessment of each statement by giving a score between 1-100, and the amount of each point can not exceed 100. From the analysis of the data obtained, either from the leader (now) and the top leader (prefer) the organizational culture at the University of the Muria Kudus lead clan culture. This means there is congruence between the desire of the leadership to employees because it is in the same orientation of organizational culture is a friendly workplace where people share like a big family. Rector acts as a mentor, and have as a parent figure. Members are bound by loyalty, tradition, and commitment, and focus on long-term benefits of human resource development and emphasize the importance of integrity and morals.*

**Keywords:** *Organizational Culture, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi dan menafsirkan profil budaya organisasi menggunakan Budaya Instrumen Assessment Organisasi (OCAI) sebagai kunci sukses dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi Universitas Muria Kudus. Subyek dalam penelitian ini adalah fakultas atau staf di Universitas Muria Kudus memiliki jabatan struktural yang terbagi dalam dua kategori: (1) Pemimpin Top: Rektor di Universitas Muria Kudus (2) Tingkat Pemimpin: Provost, Dean, Wakil Dekan, Sekretaris Fakultas, Ketua Program Studi, Kepala Laboratorium, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Perpustakaan, Kepala Unit, Kepala Lembaga Pendidikan, Kepala Riset, Kepala Institut of Community Services, Kepala Quality Assurance, kepala Administrasi Akademik Kemahasiswaan. Jumlah Subyek 63 orang. Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian seperti kuesioner OCAI (Organisasi Budaya Instrumen Assessment), yang terdiri dari enam poin materi. Setiap pertanyaan memiliki pernyataan empat poin. Masing-masing subjek penelitian diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan dengan memberikan skor antara 1-100, dan jumlah setiap titik tidak bisa melebihi 100.

Dari analisis data yang diperoleh, baik dari pemimpin (sekarang) dan pemimpin top (lebih) budaya organisasi di Universitas Muria Kudus budaya memimpin klan. Ini berarti ada kesesuaian antara keinginan pimpinan kepada karyawan karena dalam orientasi yang sama dari budaya organisasi tempat kerja yang ramah di mana orang-orang berbagi seperti keluarga besar. Rektor bertindak sebagai mentor, dan memiliki sebagai figur orang tua. Anggota terikat oleh loyalitas, tradisi, dan komitmen, dan fokus pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumber daya manusia dan menekankan pentingnya integritas dan moral.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, OCAI (Organisasi Budaya Instrument Assessment)

---

<sup>1</sup> Staf Pengajar Fakultas Psikologi UMK

## PENDAHULUAN

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan<sup>9</sup>.

Keberhasilan sebuah organisasi mencapai tujuan bisnis dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut. Budaya Organisasi merupakan fenomena yang bersifat abstrak tetapi diyakini memiliki pengaruh yang besar terhadap efektivitas organisasi. Budaya dalam hal ini mencakup nilai yang diyakini, kecenderungan pola manajerial dan kepemimpinan, bahasa dan symbol, prosedur dan rutinitas dalam organisasi dan definisi keberhasilan dalam organisasi<sup>10</sup>.

Dalam organisasi, sukses sejati berbasis perubahan tidak mudah terjadi kecuali tersedia profil budaya organisasi sebagai penggerak dan pengendali perubahannya. Dengan adanya profil budaya organisasi, kegiatan menggerakkan dan menghadirkan budaya organisasi menjadi mudah, terarah dan lebih fokus. Kekuatan penggerak dan kunci sukses sesungguhnya menghadirkan budaya organisasi selalu melalui proses belajar yang ditandai dengan berubahnya perilaku individu, keputusan dan tindakan nyata yang realistik, dan dapat diteladani<sup>3</sup>.

Biasanya tidak berhasilnya organisasi di dalam menerapkan program atau kebijakan baru karena tidak mengembangkan suatu budaya yang disepakati bersama. Belum adanya persepsi sama tentang budaya organisasi menyebabkan anggota organisasi berfikir dan bertindak dengan caranya sendiri dan berlainan arah. Sedangkan, faktanya budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hampir semua perusahaan yang efektif memiliki karakteristik budaya yang kuat. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka bagian dari organisasi, memperkuat

komitmen dan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Oleh karena itu penelitian terhadap budaya organisasi dewasa ini dianggap penting, terutama berkaitan dengan perubahan organisasi<sup>11</sup>.

Dengan menggunakan OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) dapat membantu organisasi dalam memahami kekuatan dan potensi perubahan di dalam suatu organisasi. OCAI sebagai instrument dalam menggambarkan budaya organisasi merupakan suatu kerangka yang dikembangkan, bermula dari riset atau penyelidikan yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif dan didasarkan pada model teoritis yang diberi judul "The Competing Values Framework". Dijelaskan lebih lanjut, "The Competing Values Framework" merumuskan diagnosa budaya organisasi berdasarkan fenomena karakteristik dominan organisasi, model manajerial dan kepemimpinan, cara pengelolaan karyawan, perekat organisasi, strategi yang diterapkan dan kriteria keberhasilan<sup>2</sup>.

Universitas Muria Kudus (UMK) dikukuhkan pada tanggal 9 Juni 1980 Kopertis Wilayah V (sekarang Kopertis VI) Jawa Tengah dengan Surat Keputusan No. 029/K/Kep/VI/1980 yang kemudian diresmikan pada tanggal 12 Juni 1980. Perkembangan UMK dari tahun ke tahun demikian pesatnya, dari bertambahnya jumlah jurusan, pembangunan sarana prasarana sampai pada sistem perkuliahan. Potensi perubahan tersebut akan terus terjadi, sehingga akan menjadi lebih efektif apabila UMK mengetahui profil budaya organisasi dan tata nilai yang dianutnya menuju kearah keefektifan organisasi. Oleh karena itu penelitian terhadap budaya organisasi ini dianggap penting, terutama berkaitan dengan perubahan atau transformasi organisasi UMK.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menginterpretasi profil budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) sebagai kunci sukses dalam peningkatan keefektifan dan kinerja organisasi Universitas Muria Kudus

Manfaat dari penelitian ini antara lain : (1) Penelitian ini diharapkan akan memperkaya penelitian di bidang Psikologi Industri dan Organisasi tentang budaya organisasi, (2) memberikan informasi tentang profil budaya

organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* di Universitas Muria Kudus

## TINJAUAN PUSTAKA

Budaya organisasi sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya<sup>7</sup>. Budaya organisasi adalah pola-pola asumsi dasar yang diyakini bersama yang suatu kelompok pelajari sebagai hal yang dapat menyelesaikan persoalan-persoalan adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan sebagai sah dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa terkait dengan persoalan-persoalan yang dihadapi<sup>11</sup>.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai gejala dinamis di sekeliling kita sepanjang waktu yang secara terus menerus dilakukan dan diciptakan melalui interaksi dengan pihak lain dan dibentuk oleh perilaku pimpinan dan yang terdiri dari struktur, rutinitas, aturan-aturan, dan norma-norma yang membimbing dan membatasi perilaku<sup>6</sup>.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi<sup>8</sup>.

Budaya yang strategis, cocok, secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah “kecocokan”. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya (Kotter dan Heskett, 1998)

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Menurut Atmosoeparto ( Moeliono, 2005) Beberapa

unsur budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal yaitu sebagai berikut : (Terdapat beberapa faktor yang memberikan sumbangan terhadap terbentuknya budaya organisasi, faktor-faktor tersebut adalah<sup>11</sup> : (1) Pendiri organisasi. Budaya organisasi dapat ditelusuri, paling tidak sebagian, para pendiri organisasi. Pendiri-pendiri ini seringkali memiliki kepribadian yang dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya bekerja, karena mereka merupakan orang-orang pertama, maka mereka memainkan peran penting dalam penerimaan karyawan. Mereka akan cenderung memilih orang-orang yang memiliki sikap dan keyakinan yang sama dan tentu saja lebih dari itu, mereka akan mengajarkan dan menyebarkan sikap dan nilai-nilai kepada karyawan baru tersebut.

(2) Pengalaman Organisasi. Budaya organisasi akan berkembang seiring dengan pengalaman organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternalnya. Mereka harus bersaing dengan organisasi lain untuk mendapatkan pasarnya dan mendapatkan nilai-nilai serta cara-cara terbaik untuk memenangkan persaingan. (3) Interaksi internal. Budaya organisasi juga berkembang dari interaksi antar kelompok-kelompok dalam organisasi. Budaya selalu melibatkan bagaimana anggota organisasi menginterpretasikan kejadian-kejadian dalam organisasi. Ketika anggota-anggota organisasi member makna yang sama terhadap suatu kejadian maka budaya organisasi telah terbentuk.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah budaya yang “cocok” atau “tidak cocok” . Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai- yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya

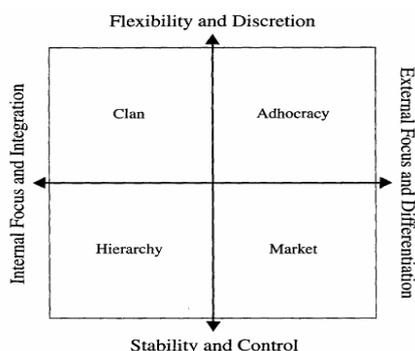
mungkin diperlukan<sup>1</sup>.

Salah satu instrumen penilaian yang dapat digunakan untuk mengetahui budaya suatu organisasi adalah model *Competing Value Framework*. *Framework* ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya<sup>2</sup>. Dalam *framework* ini dinyatakan dua dimensi yaitu dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika, dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas, perintah, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan, dari kriteria yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

Kedua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran, yang mana setiap kuadran menggambarkan perbedaan indikator-indikator efektivitas organisasi. Keempat kelompok ini dapat memberikan (1) Gambaran penilaian orang tentang kinerja organisasi, (2) Definisi apa-apa yang tampak baik dan benar dan tepat, (3) Dengan kata lain, mendefinisikan nilai inti untuk melakukan penilaian organisasi.

Keempat nilai inti ini menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan. Setiap bagian menekankan/menggarisbawahi sebuah nilai inti yang berlawanan dengan sebuah nilai inti lainnya pada bagian lainnya (dalam hal ini internal dengan eksternal dan fleksibilitas dengan stabilitas). Dengan demikian, dimensi-dimensi ini membentuk kuadran-kuadran yang saling berlawanan atau bersaing pada bagian diagonalnya.

Gambar tersebut dibawah memperlihatkan kuadran-kuadran yang dihasilkan dari kedua dimensi tersebut



Gambar 1. Empat jenis Budaya Organisasi menurut versi OCAI<sup>2</sup>

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwa budaya organisasi dapat dikelompokkan atas 4 jenis yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy*, dan *Market*.

### **Budaya Clan**

Merupakan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral. Keberhasilan/sukses didefinisikan dengan sensitivitas/kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia. Organisasi sangat mementingkan *teamwork*, peran serta, dan konsensus.

### **Budaya Adhocracy**

Sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat entrepreneur, dan kreatif. Orang-orang bekerja keras dan berani mengambil resiko. Para pimpinan bertindak sebagai innovator dan pengambil resiko. Yang mengikat organisasi ini adalah komitmen untuk bereksperimen dan berinovasi. Titik beratnya adalah menjadi yang terdepan. Titik berat jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan mendapatkan sumberdaya baru. Keberhasilan berarti mendapatkan produk-produk atau layanan-layanan yang unik dan baru. Menjadi yang terdepan dalam produk atau layanan adalah hal yang penting. Organisasi ini mendukung/mendorong inisiatif dan kebebasan individu.

### **Budaya Hierarchy**

Sebuah tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan. Para pimpinan membanggakan dirinya sebagai koordinator dan pengatur yang baik yang mengutamakan efisiensi kerja. Menjaga atau merawat organisasi yang berjalan baik adalah hal yang paling kritis. Aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal mempersatukan organisasi. Perhatian jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan berjalan mulus. Keberhasilan didefinisikan dalam hal penyampaian atau pengiriman hasil yang dapat

diandalkan, penjadwalan yang baik, dan biaya yang rendah.

### **Budaya Market**

Sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil/pencapaian dengan fokus utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang bersaing dan berorientasi pada tujuan. Para pimpinan adalah penggerak yang kuat, produser, dan pesaing. Mereka adalah orang-orang yang tangguh dan sangat menuntut. Yang mengikat organisasi adalah mementingkan kemenangan. Reputasi dan keberhasilan adalah hal-hal yang umum. fokus jangka panjangnya adalah kegiatan-kegiatan yang kompetitif dan pencapaian tujuan dan target. Keberhasilan didefinisikan dalam hal pangsa pasar (*market share*) dan penetrasi. Harga yang bersaing dan unggul di pasaran (*market leader*) adalah hal yang penting. Gaya organisasi ini adalah dorongan yang kuat untuk berkompetisi.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam 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 instrumen ini 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 dihadapi perusahaan.

Instrumen ini terdiri dari enam poin soal. Setiap poin soal memiliki empat pernyataan. Setiap subyek penelitian diminta memberikan penilaian pada setiap pernyataan. Penilaian tertinggi diberikan kepada pernyataan yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap subyek penelitian memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, *now* dan *prefer*. Penilaian yang diberikan pada kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *prefer* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya

lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan. Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengukur dan mengetahui budaya yang mendominasi organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian survai ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Secara umum tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat penyandraan atau deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Suryabrata, 1995). Untuk itu, penelitian ini berupaya untuk memberikan deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai profil budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) di Universitas Muria Kudus

Subyek dalam penelitian ini adalah dosen atau karyawan di Universitas Muria Kudus yang memiliki jabatan struktural yang terbagi menjadi dua kategori yaitu (1) Top Leader : Rektor Universitas Muria Kudus (2) Level Leader : Pembantu Rektor, Dekan, Pembantu Dekan, Sekretaris Fakultas, Ketua Program Studi, Kepala Laboratorium, Kepala Tata Usaha, Kepala Perpustakaan, Kepala UPT, Kepala Lembaga Pendidikan, Kepala Lembaga Penelitian, Kepala Lembaga Pengabdian Masyarakat, Kepala Penjaminan Mutu, Kepala Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan. Jumlah Subyek 63 orang

Penelitian ini menggunakan instrument penelitian berupa angket OCAI yang terdiri dari enam poin soal. Setiap poin soal memiliki empat pernyataan. Setiap subyek penelitian diminta memberikan penilaian pada setiap pernyataan dengan memberikan skor antara 1-100, dan jumlah tiap poinnya tidak boleh melebihi nilai 100

Data dekriptif yang didapat dari penelitian ini akan dikategorisasikan data-datanya melalui proses penyuntingan (*editing*), pengkodean (*coding*) dan tabulasi untuk mendapatkan profil budaya organisasi di Universitas Muria Kudus dari dua pandangan yaitu top leader dan level leader (skor rata-rata)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pemotretan Profil Budaya Organisasi ini menggunakan kuesioner OCAI terdapat dua kolom nilai yang berbeda, yakni skor rata-rata

subyek dari kategori level leader ada pada kolom “now” dan top leader ada pada kolom “prefer”  
Hasil rata-rata skor angket OCAI dapat dilaporkan, sebagai berikut:

1. Karakteristik Dominan		Now	prefer
A	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat personal (pribadi). Seperti sebuah keluarga besar, para karyawan berbagi banyak hal mengenai diri dan kehidupan mereka.	30	0
B	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Para karyawan mau berinisiatif serta terdorong untuk melakukan sesuatu yang menantang dan beresiko.	25	0
C	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat berorientasi pada hasil. Perhatian utama setiap karyawan adalah menyelesaikan pekerjaan mereka. Iklim kerja karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.	22	0
D	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur-prosedur formal secara umum mengatur apa yang dilakukan oleh para karyawan.	23	0

2. Pola Kepemimpinan		Now	prefer
A	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya bersifat membimbing, memberi pengajaran, memfasilitasi, dan terasa seperti figur “orang tua”.	35	70
B	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya menunjukkan jiwa enterprenur, berani berinovasi serta mengambil resiko.	17	0
C	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya terfokus pada kinerja yang nyata, penetapan target yang menantang, agresif, dan berorientasi pada pencapaian target.	21	0
D	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya menekankan pentingnya koordinasi dan kontrol yang baik agar organisasi berjalan efisien.	27	30

3. Manajemen Karyawan		Now	prefer
A	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan kerjasama tim serta konsensus dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.	43	70
B	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan pengambilan resiko oleh individu, inovasi, kebebasan, dan keunikan.	14	10
C	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan kompetisi yang sangat ketat, tuntutan yang tinggi untuk melampaui target, dan pencapaian hasil.	16	0
D	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan kepatuhan terhadap prosedur dan birokrasi yang teratur dan stabil.	27	20

<b>4. Kerekatan Hubungan dalam Organisasi</b>		<b>Now</b>	<b>prefer</b>
A	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah loyalitas dan rasa saling percaya. Komitmen individu terhadap organisasi sangat tinggi.	35	30
B	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan. Ada penekanan kepada individu karyawan untuk menjadi lebih maju dan berani mengambil resiko.	20	60
C	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah penekanan terhadap target kinerja dan tingkat pencapaiannya. Agresivitas dan merayakan kesuksesan adalah tema-tema yang umum.	18	0
D	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal. Menjaga organisasi agar berjalan dengan baik adalah penting.	27	10

<b>5. Penekanan strategis</b>		<b>Now</b>	<b>prefer</b>
A	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya pengembangan SDM. Tingkat kepercayaan karyawan sangat tinggi, terbuka, dan partisipatif dalam pengambilan keputusan.	37	70
B	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya mendapatkan sumber-sumber daya baru serta pentingnya menciptakan tantangan-tantangan baru. Menghargai inisiatif untuk mencoba sesuatu yang baru serta upaya mencari peluang atau terobosan.	21	20
C	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya perilaku karyawan yang kompetitif dan berorientasi pada hasil. Ada dorongan untuk melampaui target yang sulit serta menantang.	17	10
D	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya stabilitas, efisiensi, pengendalian dan control yang baik serta operasional organisasi yang lancar tanpa gangguan.	25	0

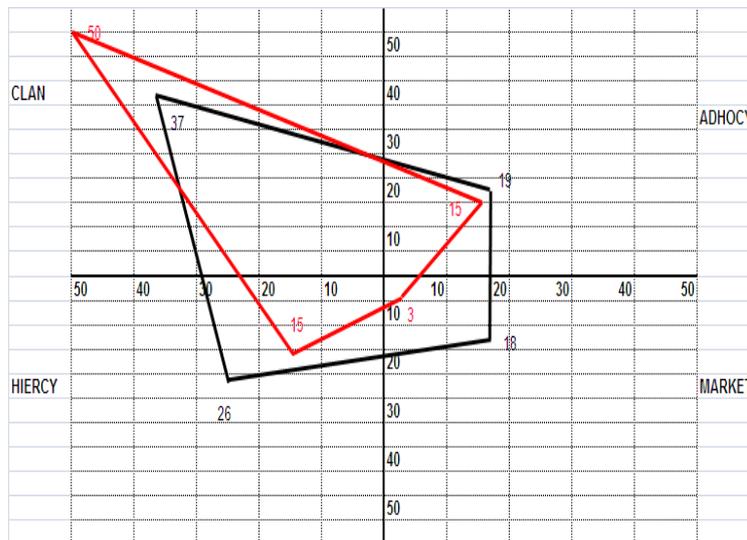
<b>6. Kriteria Keberhasilan</b>		<b>Now</b>	<b>Prefer</b>
A	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil jika kebutuhan karyawan diperhatikan, tercipta kerja sama tim, dan adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi.	40	60
B	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil jika mampu membuat produk baru yang paling unik dan bertujuan untuk menjadi pemimpin produk (product leader) serta inovator.	16	0
C	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil jika mampu berkompetisi dengan pesaing dan memenangkan persaingan. Kepemimpinan pasar merupakan faktor kunci.	16	10
D	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil atas dasar tingkat efisiensi. Pelayanan yang dapat diandalkan, penjadwalan yang baik, dan produksi dengan biaya rendah adalah faktor kunci.	28	30

Hasil nilai angket OCAI diatas, kemudian di skoring dikelompokkan sesuai tipe budayanya

TIPE BUDAYA	1		2		3		4		5		6		TOTAL 6	
	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P
A.CLAN	30	0	35	70	43	70	35	30	31	70	40	60	37	50
B.ADHOCRACY	25	0	17	0	14	10	20	60	21	20	16	0	19	15
C.MARKET	22	0	21	0	16	0	18	0	17	10	16	10	18	3
D.HIERARCY	23	0	27	30	27	20	27	10	25	0	28	30	26	15

Keterangan: N = Now ; P = Prefer

Hasil tersebut kemudian diolah dalam *software* Ms Excel 2007 yang telah dimodifikasi formulanya, menghasilkan grafik, sebagai berikut:



Keterangan:

Warna merah : "prefer" (top leader)

Warna hitam : "now" (leader)

Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui grafik “prefer” dengan nilai clan = 50, adhocracy = 15, Market = 3, hierarcy = 15. Sedangkan untuk grafik “now” diperoleh nilai clan = 37, adhocracy = 19, Market = 18, hierarcy = 26. Disimpulkan bahwa “prefer” dan “now” mengarah pada budaya *clan*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Universitas Muria Kudus menginginkan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral. Keberhasilan/sukses didefinisikan dengan sensitivitas/kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia. Organisasi sangat mementingkan *teamwork*, peran serta, dan konsensus.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting terhadap kesuksesan suatu organisasi. Dalam jangka panjang, budaya organisasi sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen. Budaya Organisasi terbentuk berawal dari visi misi yang dibuat oleh sebuah organisasi. Visi misi yang dimiliki organisasi mengandung sebuah nilai yang dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu dalam berperilaku dan bertindak. Nilai Budaya Organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi termasuk didalamnya nilai adalah ideologi, cita-cita dan keyakinan<sup>8</sup>.

Dari analisis data yang diperoleh, baik dari pihak leader (*now*) dan pihak top leader (*prefer*) budaya organisasi di Universitas Muria Kudus mengarah pada budaya *clan*. Hal ini berarti telah ada kesesuaian antara keinginan pimpinan dengan karyawan karena berada dalam orientasi budaya organisasi yang sama yaitu tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi seperti sebuah keluarga besar. Rektor bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur

sebagai orang tua. Anggotanya terikat oleh kesetiaan, tradisi, dan komitmen yang tinggi, serta menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral.

Budaya Organisasi dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan kinerja karyawannya, ketika budaya organisasi yang dimiliki sebuah perusahaan tersebut kuat. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong munculnya *sense of belonging* karyawan pada organisasi, sehingga berdampak pada kinerja karyawan<sup>8</sup>.

Budaya organisasi perlu disosialisasikan, dipertahankan, diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan agar persepsi karyawan seiring dengan nilai-nilai organisasi. Dimana jika karyawan dapat beradaptasi dan menerima budaya organisasi maka karyawan tersebut dapat merasa lebih nyaman berada di dalam organisasi dan menunjukkan loyalitasnya serta berupaya memberikan kontribusi yang baik untuk organisasi dan pada akhirnya memudahkan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang qualified atau kualitas baik<sup>5</sup>.

Beberapa cara yang dapat dilakukan agar budaya organisasi dapat disosialisasikan dan diperkuat yaitu<sup>11</sup> (1) Simbol : suatu objek yang dapat mengatakan lebih banyak daripada apa yang terlihat oleh mata (2) Cerita, disampaikan secara formal maupun informal dan menggambarkan aspek kunci budaya organisasi dengan memberitahu mereka secara efektif tentang nilai-nilai kepada pekerja (3) Jargon, yaitu bahasa khusus yang digunakan sehari-hari dan membantu melanjutkan budaya yang ada (4) Seremoni, kejadian khusus yang digunakan untuk memperingati nilai-nilai organisasi (6) Pernyataan tertulis yaitu berupa prinsip-prinsip yang secara eksplisit untuk menyatakan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi

Oleh karenanya diharapkan dapat memperkuat budaya organisasi yang telah terbentuk di Universitas Muria Kudus karena akan menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi, serta dapat mempermudah pelaksanaan program-program kerja yang telah disepakati bersama.

## SIMPULAN

Dari analisis data yang diperoleh, baik dari pihak leader (*now*) dan pihak top leader (*prefer*) budaya organisasi di Universitas Muria Kudus mengarah pada budaya *clan*. Hal ini berarti telah ada kesesuaian antara keinginan pimpinan dengan karyawan karena berada dalam orientasi budaya organisasi yang sama yaitu tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi seperti sebuah keluarga besar. Rektor bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Anggotanya terikat oleh kesetiaan, tradisi, dan komitmen yang tinggi, serta menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Anggun, 2012. *Budaya Organisasi*. From <http://goenable.wordpress.com/tag/budaya-organisasi/>.
2. Cameron, KS & Queen, RE. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
3. Chatab, N. 2007. *Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta
4. Greenberg, J. & Baron, R. 2003. *Behaviour in Organizations*. Edisi ke-8. New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River
5. Joelanda & Laksmi, S.D. 2011. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Panca Abadi Bersama. *Skripsi*. From <http://thesis.binus.ac.id>
6. Kristiawan, A & Yunanto, KT. 2012. Pemimpin, Budaya Organisasi, dan Perilaku Etis. *Prosiding Seminar Nasional*. Kudus: Fakultas Psikologi Universitas Muria Kudus
7. Moeljono, D. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
8. Nur'Aini, S. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan melalui Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT Telkom Area Jember. *Prosiding Seminar Nasional*. Kudus: Fakultas Psikologi Universitas Muria Kudus
9. Viklund. 2009. *Teori Budaya Organisasi*. From: <http://www.andreasviklund.com/>
10. Wijaya, SW. 2007. Budaya Organisasi dan Penerapan Efektifitas Penerapan E-Government. *Proceeding Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*. Yogyakarta
11. Yuwono, I; Suhariadi, F; Handoyo, S; Fajrianti; Muhamad, BS; Septarini, BG. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga