



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* DALAM  
MENINGKATKAN PELAYANAN MASYARAKAT  
PADA KANTOR KECAMATAN SUKARAJA  
KABUPATEN BOGOR**

Skripsi

Dibuat Oleh:  
Bela Fauziah  
021116155  
Belafauziah19@gmail.com

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
AGUSTUS 2021**



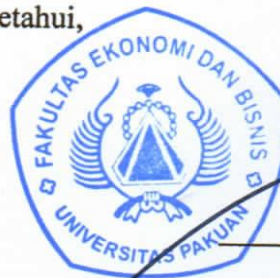
**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN MASYARAKAT PADA KANTOR KECAMATAN SUKARAJA KABUPATEN BOGOR**

Skripsi

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

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA )



Ketua Program Studi Manajemen  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak.,MM.,CA)

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* DALAM  
MENINGKATKAN PELAYANAN MASYARAKAT  
PADA KANTOR KECAMATAN SUKARAJA  
KABUPATEN BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari : Kamis Tanggal : 30/September / 2021

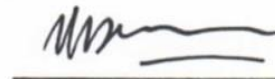
Bela Fauziah  
0211 16155

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang  
(Ketut Sunarta, Ak., MM., CIA., PIA.)

Ketua Komisi Pembimbing  
(Drs.Dr. Edy Sudaryanto, Ak., MM.,CA )

Anggota Komisi Pembimbing  
( Dewi Atika, SE.,MSi )

Handwritten signature of Ketut Sunarta, the Chairman of the Exam Board, written in black ink over a horizontal line.Handwritten signature of Dewi Atika, a member of the Supervisory Committee, written in black ink over a horizontal line.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bela Fauziah  
NPM : 02111 6155  
Judul Skripsi : ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL  
*ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT*  
*INSTRUMENT* DALAM MENINGKATKAN  
PELAYANAN MASYARAKAT PADA KANTOR  
KECAMATAN SUKARAJA KABUPATEN BOGOR

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 17 Agustus 2021

Bela Fauziah  
021116155

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, 2021**  
**Hak Cipta dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizing Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

Bela Fauziah. 021116155. Analisis Budaya Organisasi Model *Organizational Culture Assessment Instrument* Dalam Meningkatkan Pelayanan Masyarakat Pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Skripsi. Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan:Di bawah Bimbingan. Ketua Komisi Pembimbing. Edy Sudaryanto dan Dewi Atika. 2021.

Sebagai salah satu lembaga pemerintahan yang bertujuan untuk melayani masyarakat. Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor memiliki ciri khas yang berbeda dengan kecamatan lain di dalam melaksanakan kegiatan serta tugasnya yang ada di kantor baik sesama karyawan maupun terhadap masyarakat. Terjadi hubungan yang baik di antara para karyawan dan atasan yang membentuk kenyamanan di lingkungan kerja. Budaya organisasi apabila dikelola dengan baik maka akan melahirkan budaya organisasi yang positif yang akan berdampak terhadap efektifitas, loyalitas, dan produktifitas. Jadi budaya organisasi yang benar-benar sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, berdasarkan banyaknya keluhan yang diterima mengenai budaya kerja pada organisasi. Instrument yang digunakan adalah OCAI yaitu alat ukur untuk menggambarkan budaya organisasi saat ini dan masa mendatang dengan menggunakan enam kriteria yaitu karkter dominan yang ada pada OCAi. Responden yang digunakan yaitu pegawai dan pemimpin pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa budaya saat ini menurut pemimpin adalah budaya Clan, sedangkan budaya yang diharapkan oleh pemimpin yaitu budaya Hierarchy, persepsi budaya saat ini menurut bawahan adalah budaya Clan dan persepsi budaya yang diharapkan oleh bawahan adalah Adhocracy Culture. Berdasarkan hasil uji t menunjukan bahwa terhadap nilai rata-rata skor budaya yang diharapkan menunjukan nilai sig (2-tailed)  $< 0,05$  atau  $0,000 > 0,05$  yang menunjukan adanya perbedaan nilai rata-rata pada budaya yang diharapkan oleh pemimpin dan pegawai.

*Kata Kunci: Budaya Organisasi Organizational Culture Assessment Instrument*

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah atas berkat rahmat-Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi penelitian dengan judul “Analisis Budaya Organisasi *Model Organizational Culture Assessment Instrument* Dalam Meningkatkan Pelayanan Masyarakat Pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor” Dalam penulisan penyusunan skripsi ini tentu tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dukungan serta motivasi dari beberapa pihak , baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penulis. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan Terima Kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Segenap keluarga besar penulis terkhusus kepada Kakek, Orang tua terkasih H. Ahmad Kosasih AM Alm dan Nurhasanah yang telah memberikan dukungan baik moril dan materil selama penulis menyelesaikan studi S1
2. Bapak Prof.Dr. Bibin Rubini, S.pd, M.Pd. Selaku Rektor Universitas Pakuan yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Pakuan selama ini.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko , Ak., M.M., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Drs. Dr. Edy Sudaryanto, Ak., MM.,CA Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Ibu Dewi Atika, SE.,MSi. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikirannya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian dengan baik.
7. Terima Kasih kepada Ibu Dr. Nancy Yusnita, SE., MM selaku ketua penguji seminar dan Bapak Angka, SE., MM selaku moderator seminar yang telah memberikan saran dan masukannya kepada penulis.
8. Seluruh Dosen, Staf Tata Usaha dan Pegawai Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
9. Bapak Drs. R. Makmun, N, M.Si, selaku Camat Sukaraja Kabupaten Bogor yang telah memberikan izin dan membantu Penulis dalam menyelesaikan penelitian dan proposal penelitian.
10. Kepada pasangan terkasih, yang tidak kenal lelah dalam mengerti, senantiasa mendukung, menyemangati serta membantu penulis baik moril dan materil saat melaksanakan studi S1 di Pakuan.
11. Seluruh teman-teman dan sahabat penulis yang telah memberikan saran dan bantuan, dan pengertian dalam pengerjaan skripsi ini hingga selesai.
12. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian penyusunan skripsi ini masih banyak sekali kekurangan, terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Semoga kekurangan tersebut dapat menjadi pembelajaran bagi penulis.

Akhir kata dengan kerendahan hati kepada Allah SWT dan kepada pembaca penulis memohon pertolongan dan petunjuk serta berharap semoga penulisan dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Bogor, 20 Mei 2021

Penulis,

Bela Fauziah

021116155



## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISINDANGKAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PELIMPAHAN HAK CIPTA</b> .....	iv
<b>LEMBAR HAK CIPTA</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>PRAKATA</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	9
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	9
1.2.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.3.1 Maksud Penelitian .....	9
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.4 Peranan Sumber Daya Manusia .....	15
2.2 Budaya Organisasi .....	16
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	16
2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	17
2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi .....	19
2.2.4 Tipe Budaya Organisasi .....	20
2.3 <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> .....	21
2.3.1 Pengertian Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....	21
2.3.2 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi .....	22
2.3.3 Manfaat Menggunakan Model OCAI .....	25
2.4 Penelitain Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	26

2.4.1	Penelitian Sebelumnya .....	26
2.4.2	Kerangka Pemikiran .....	28
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Jenis Penelitian .....	30
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Peneliitian .....	30
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	30
3.3.1	Jenis Data .....	30
3.3.2	Sumber Data .....	31
3.4.	Operasionalisasi Variabel .....	31
3.5.	Metode Penarikan Sampel .....	32
3.6	Metode Pengumpulan Data .....	33
3.6.1	Data Primer .....	33
3.6.2	Data Sekunder .....	34
3.7	Analisis Data .....	34
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	38
4.1.1	Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	38
4.1.2	Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten .....	38
4.1.3	Profil Responden .....	40
4.2	Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	42
4.2.1	Pembahasan Mengenai Budaya Organisasi Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) pada kondisi “saat ini” ( <i>current</i> ) dan “yang diharapkan” ( <i>preferred</i> ) pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	42
4.2.2	Kesenjangan Budaya antara Karyawan dan Pemimpin .....	57
4.2.3	Cara Mengatasi Kesenjangan atau Tindakan Kunci yang Akan Dilakukan .....	58
4.2.4	Uji Hipotesis Penelitian .....	59
4.3	Pembahasan Dan Interpretasi .....	61
4.3.1	Budaya Organisasi Pimpinan Saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	61
4.3.2	Budaya Organisasi Bawahan Saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	61
4.3.3	Budaya Organisasi yang Diharapkan Pimpinan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor Pada Masa Mendatang .....	62

4.3.4	Budaya Organisasi yang Diharapkan Bawahan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor Pada Masa Mendatang .....	62
4.3.5	Perbedaan Budaya Organisasi Pimpinan Saat ini Dengan yang Diharapkan di Masa Mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	62
4.3.6	Perbedaan Budaya Organisasi Bawahan Saat ini Dengan yang Diharapkan di Masa Mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	62
4.3.7	Perbedaan Budaya Organisasi Pimpinan dan Bawahan Mengenai Budaya Saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	63
4.3.8	Perbedaan Budaya Organisasi Pimpinan dan Bawahan yang Diharapkan di Masa Mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	63
4.3.9	Bagaimana Upaya Menanamkan Budaya Pimpinan dan Budaya Bawahan Saat ini dan Budaya yang Diharapkan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .....	63
<b>BAB V    SIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Simpulan .....	65
5.2	Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Keluhan Masyarakat Terhadap Pelayanan Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor Tahun 2018-2020 .....	6
Tabel 1.2	Survey Budaya Organisasi Pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor .....	7
Tabel 2.1	Tabel Penelitian Sebelumnya .....	26
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel .....	31
Tabel 3.2	Detail Responden .....	33
Tabel 3.3	Contoh tabel hasil penjumlahan rata rata skor budaya organisasi .....	35
Tabel 3.4	Contoh Hasil Penelitian .....	36
Tabel 4.1	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan .....	42
Tabel 4.2	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan .....	43
Tabel 4.4	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan kepemimpinan Organisasi .....	44
Tabel 4.5	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Keberhasilan Organisasi .....	45
Tabel 4.6	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai .....	46
Tabel 4.7	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai .....	47
Tabel 4.8	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Perikat Organisasi .....	48
Tabel 4.9	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Perikat Organisasi .....	49
Tabel 4.10	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis .....	50
Tabel 4.11	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis .....	51
Tabel 4.12	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan .....	52
Tabel 4.13	Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan .....	53
Tabel 4.14	Profil Keseluruhan Budaya Organisasi Berdasarkan Enam Kunci Dimensi pada Kondisi “saat ini” ( <i>current</i> ) dan “yang diharapkan” ( <i>preferred</i> ) .....	55
Tabel 4.15	Kesenjangan Budaya antara Karyawan dan Pemimpin .....	57
Tabel 4.16	Mengatasi Kesenjangan atau Tindakan Kunci .....	58
Tabel 4.17	<i>Paired Samples Statistics</i> .....	59
Tabel 4.18	<i>Paired Samples Statistics</i> .....	59

Tabel 4.19 <i>Paired Samples Statistics</i> .....	60
Tabel 4.20 <i>Paired Samples Statistics</i> .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Ragam Budaya Organisasi Dalam <i>Competing Values Framework</i> .....	23
Gambar 2.2	Konstelasi Penelitian .....	29
Gambar 3.1	Contoh Hasil Penelitian .....	37
Gambar 4.1	Struktur Organisasi .....	39
Gambar 4.2	Jenis Kelamin Responden .....	40
Gambar 4.3	Usia Responden .....	41
Gambar 4.4	Tingkat Pendidikan Responden .....	41
Gambar 4.5	Status Kepegawaian .....	42
Gambar 4.6	Radarm OCAI Karakteristik Dominan Pada Pemimpin .....	43
Gambar 4.7	OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan .....	44
Gambar 4.8	Radarm OCAI Berdasarkan kepemimpinan Organisasi .....	45
Gambar 4.9	Radarm OCAI Berdasarkan kepemimpinan Organisasi .....	46
Gambar 4.10	Radarm OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai .....	47
Gambar 4.11	Radarm OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai .....	48
Gambar 4.12	Radarm OCAI Berdasarkan Perikat Organisasi .....	49
Gambar 4.13	Radarm OCAI Berdasarkan Perikat Organisasi .....	50
Gambar 4.14	Radarm OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis .....	51
Gambar 4.15	Radarm OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis .....	52
Gambar 4.16	Radarm OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan .....	53
Gambar 4.17	Radarm OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan .....	54
Gambar 4.18	Radarm Kesenjangan Budaya OCAI pemimpin dan Bawahan .....	57

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Pemimpin

Lampiran 3. Hasil Paired Samples Test





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi ekonomi dan sistem pasar dunia menempatkan semua negara termasuk Indonesia sebagai bagian dari sistem tersebut. Hal tersebut menyiratkan sebuah pesan bahwa apabila suatu negara ingin eksis di tengah persaingan negara-negara maju maka negara tersebut harus mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan proses pemanfaatan sumber daya manusia yang jumlahnya sangat terbatas guna menghasilkan produk pada taraf paling optimal. Sebagai sebuah negara, tentu Indonesia dituntut untuk menyiapkan menjadi negara yang dapat bersaing dengan memiliki sumber daya manusia yang kompetitif.

Sumber daya manusia menurut Sutrisno (2017) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pada dasarnya di dalam sebuah organisasi atau perusahaan hal yang paling memiliki peran penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi adalah dengan memulai dari hal yang paling menunjang untuk mencapai visi dan misi yang diharapkan, yaitu dengan memulai mengelola sumber daya manusia (SDM). Maka perlulah dilakukan yang namanya pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang produktif, inovatif dan mampu diandalkan. Pengembangan atau pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik akan membantu karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas baik di masa sekarang atau masa yang akan datang.

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) merupakan suatu instrumen yang dikembangkan oleh Profesor Robert Quinn dan Kim Cameron. Instrumen ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap budaya perusahaan saat ini dan memetakan keinginan perubahan organisasi melalui 4 budaya organisasi yaitu Clan, Adocrachy, Market dan Hierarchy. Instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya yang saat ini diyakini. Melalui memetakan kesenjangan ini, maka dapat dilakukan upaya yang sistematis untuk melakukan perubahan sehingga kesenjangan ini semakin kecil (Cameron & Queen, dalam jurnal Susilo 2018).

Gambaran enam kunci pada budaya organisasi model OCAI dimulai dari kunci pertama yaitu karakter dominan merupakan karakteristik yang menggambarkan kultur organisasi secara keseluruhan. Dengan perhitungan menggunakan instrument OCAI akan diketahui gambaran budaya dominan pada lingkungan organisasi. Pola

kepemimpinan gaya kepemimpinan dalam kepemimpinan yang meresapi organisasi. Dengan perhitungan menggunakan OCAI akan diketahui budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi. Kunci ketiga yaitu tata kelola karyawan atau pengelolaan karyawan dalam memperlakukan para pekerjanya dan menggambarkan lingkungan kerja ada umumnya. Kunci keempat yaitu perekat organisasi merupakan mekanisme pengikat yang membuat organisasi menjadi satu-kesatuan. Dengan perhitungan menggunakan OCAI, nilai-nilai budaya yang menjadi faktor perekat akan terlihat, kunci kelima yaitu penekanan strategi dimensi ini menunjukkan bidang- bidang yang menjadi titik berat dalam organisasi. Kunci kelima menunjukkan kriteria keberhasilan yaitu sebagai tolak ukur bagi keberhasilan/ kegagalan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan perhitungan menggunakan.

Menurut Cemerón dan Quin dalam Rangkuti (2015), terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan *competing values framework*. Model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu : *Clan culture, Adhocracy culture, Market culture dan Hierarchy culture*. Pada OCAI terdapat enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu:

1. Karakteristik Dominan, dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, apa yang dirasakan oleh ada karyawan saat karyawan berada di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor .
2. Kepemimpinan Organisasi, dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, 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 Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
3. Pengelolaan Karyawan, dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Contohnya seperti kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam mengelola karyawan, bagaimana karyawan dapat tumbuh dan berkembang, apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan dalam mengembangkan kemampuan baik secara *hard skill ataupun soft skill*.
4. Perekat Organisasi, dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada di dalam Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Contohnya seperti kerja sama yang dibangun antar karyawan dengan karyawan atau antara atasan dengan bawahannya yang menjadikan organisasi ini memiliki nilai-nilai yang patut dipertahankan.
5. Penekanan Strategis, dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Menunjukkan strategi-startegi apa yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

6. Kriteria Keberhasilan, dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Pada kriteria keberhasilan ini Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor akan membuat kriteria dalam mencapai keberhasilan yang sudah direncanakan seperti memprioritaskan aspek-aspek harus didahulukan pelaksanaannya.

Perusahaan atau organisasi dalam mengelola sumber daya manusia tentu memiliki strategi atau ciri khas masing-masing. Setiap organisasi akan memiliki cara masing-masing dalam mengelola sumber daya manusianya, perbedaan tersebut terjadi karena setiap organisasi, perusahaan atau instansi memiliki budaya organisasi yang berlaku di masing-masing organisasi. Budaya organisasi tersebut yang membedakan antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi menjadi ciri suatu perusahaan memiliki nilai-nilai atau norma yang dianut di dalam perusahaan dalam melakukan tindakan atau dalam menyelesaikan masalah.

Sutrisno (2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja, secara tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat memberikan dampak terhadap pencapaian tujuan organisasi, budaya negatif menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan, dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggota organisasi (karyawan di dalam perusahaan), Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat berpengaruh terhadap efektifitas dan kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal dan Kennedy dalam Sutrisno (2018) karena dapat menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Budaya berpengaruh terhadap pada perilaku individu.
5. Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan organisasi
6. Para karyawan merasa senang karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.

Budaya organisasi apabila dikelola dengan baik maka akan melahirkan budaya organisasi yang positif yang akan berdampak terhadap efektifitas, loyalitas, dan produktifitas. Jadi budaya organisasi yang benar-benar sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak tetapi merupakan

kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kinerja perusahaan.

Sebagai salah satu lembaga pemerintahan yang bertujuan untuk melayani masyarakat. Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor memiliki ciri khas yang berbeda dengan kecamatan lain di dalam melaksanakan kegiatan serta tugasnya yang ada di kantor baik sesama karyawan maupun terhadap masyarakat. Terjadi hubungan yang baik di antara para karyawan dan atasan yang membentuk kenyamanan di lingkungan kerja. Kenyamanan ini yang menjadikan pegawai dapat bekerja dengan maksimal karena dukungan yang terjadi diantara tiap karyawan dan atasan yang membentuk kreativitas dan motivasi di dalam bekerja (Balkar, 2015).

Pelayanan masyarakat ataupun *public* secara substansial berkaitan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi ataupun birokrasi dengan tujuan memberi kemudahan pada masyarakat secara umum (Rudianto, 2015). Menurut Kotler dan Armstrong (2017). pelayanan adalah setiap kegiatan yang menawarkan kepuasan dalam satu kesatuan dan hasilnya tidak hanya suatu produk material, akan tetapi dapat berupa jasa. Sedangkan Menurut Robert (dalam jurnal penelitian Maryam, 2016) pelayanan masyarakat merupakan kegiatan pelayanan umum yang dilakukan oleh lembaga ataupun instansi pemerintahan pusat, daerah maupun badan usaha milik negara (BUMN) dalam rangka mengupayakan pemenuhan kebutuhan masyarakat itu sendiri.

UU No.25 Tahun 2009 tentang pelayan *public* menyatakan bahwa pelayanan publik/ masyarakat adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dengan demikian pelayan *public* menjadi satu hal penting karena erat kaitannya dengan masyarakat yang begitu *plural* dan beranekaragam, oleh sebab itu pelayanan masyarakat dapat dilakukan oleh lembaga pemerintahan ataupun non pemerintahan.

Pada dasarnya lembaga pemerintahan yang tugasnya sebagai institusi terdepan berkaitan dengan pelayanan publik, maka instansi tersebut harus memberikan pelayanan ekstra kepada masyarakat terkait dengan apa yang masyarakat butuhkan. Selain itu pelayanan masyarakat merupakan salah satu tolak ukur untuk mencapai *good government*. Semakin baik pelayanan yang diberikan oleh suatu instansi maka semakin baik penilaian yang akan diperoleh oleh instansi tersebut. Budaya organisasi dalam hal ini memegang peranan positif apabila dijalankan dengan baik oleh semua karyawan pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten terkait pelayanan public yang diberikan.

1. Nilai Budaya Kerja Adapun cakupan makna setiap nilai budaya kerja antara lain Disiplin. Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku didalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap

peraturan perundangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

2. Keterbukaan. Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
3. Saling menghargai. Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama. Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target.

Budaya atau tata kerja yang baik mengutamakan salah satunya budaya kerja yang berkualitas di dalam pelayanan. Namun pada kenyataannya yang sering terjadi di dalam pelayanan masyarakat di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor adalah kurang kualitas pelayanan yang diberikan. Selain dari itu beberapa tanggapan menjelaskan bahwa banyak kemunduran yang utamanya ditandai dengan banyaknya penyimpangan dalam pelayanan yang diberikan. Sistem budaya kerja di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, bekerja sangat lambat, tidak tepat waktu. Kurangnya efektifitas budaya didalam Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor dapat mempengaruhi pelaksanaan pelayanan-pelayanan public., akan tetapi sebaliknya. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Pemerintah (baik di tingkat pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, pemerintah Kabupaten/ Kota, pemerintah Kecamatan sampai dengan desa/ kelurahan) kepada masyarakatnya merupakan sebuah perwujudan dari tugas dan fungsi dari aparatur dalam memberikan layanan publik. Kedudukan pemerintah Kecamatan sebagai suatu instansi yang menjadi salah satu instansi yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan layanan publik atau dengan kata lain ujung tombak pelayanan publik menjadi sorotan langsung baik oleh masyarakat maupun instansi lainnya.

Apabila mengacu pada Kepmenpan Nomor 58 Tahun 2005, disebutkan secara eksplisit bahwa pelayanan dikelompokkan ke dalam tiga jenis pelayanan dari instansi pemerintah. Adapun terkait dengan pengelompokkan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan yakni, pelayanan administrasi, pelayanan barang, dan pelayanan jasa. Adapun bentuk dari layanan publik di bidang administratif, yaitu; layanan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), mutasi penduduk, surat perizinan dan lain-lain.

Berdasarkan jenis pelayanan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam pengurusan surat menyurat tersebut tidak berjalan sesuai dengan keinginan masyarakat, proses pelayanan sangat lama sehingga banyak keluhan yang diberikan oleh masyarakat. Penulis menemukan fenomena-fenomena permasalahan di dalam budaya kerja Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor yaitu:

1. Kurangnya budaya memberikan pelayanan yang cukup baik terhadap masyarakat, dalam pengurusan surat menyurat tersebut masih bertele-tele

sehingga proses penyelesaian surat menyurat tersebut tidak berjalan dengan tepat waktu.

2. Kurangnya budaya perhatian dari pegawai terhadap kondisi masyarakat Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor
3. Pola pikir para pegawai yang masih ingin dilayani dari pada melayani masyarakatnya.
4. Tidak memahami keinginan masyarakat dalam memberikan pelayanan.
5. Tidak merespon dengan cepat dan tidak memberikan solusi terhadap masalah masalah yang dihadapi oleh masyarakat.

Pelayanan-pelayanan administratif, seperti pelayanan KTP, akte kelahiran, sertifikasi tanah, dan perizinan, merupakan pelayanan yang diselenggarakan untuk menjamin hak dan kebutuhan dasar warga negara. Pelayanan KTP dan akte kelahiran sangat vital dalam kehidupan warga karena keduanya menjamin keberadaan, identitas warga dan hak-hak sipil lainnya. Pelayanan seperti itu tentu sangat penting dan menjadi bagian dari pelayanan publik yang harus diselenggarakan oleh Negara.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti pada bulan Januari 2020, menunjukkan bahwa layanan yang diberikan pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor belum maksimal. Belum maksimalnya pelayanan yang diberikan disebabkan oleh aspek pendukungnya belum sesuai dengan harapan masyarakat, seperti efisiensi berkaitan dengan kurangnya disiplinnya pegawai yang terlambat datang ke kantor serta sarana dan prasarana penunjang belum memadai. Selain petugas pelayanan yang datang terlambat salah satu faktor penghambat adalah pemadaman listrik yang tak terjadwal serta terkadang rusaknya printer mengakibatkan pelayanan menjadi terkendala dan layanan menjadi lambat. Kurangnya sarana pendukung pelayanan dalam hal ini perangkat komputer sementara petugas yang datang terlambat menurut hemat peneliti menjadikan pelayanan di kantor Kecamatan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pelayanan yang diberikan. Dengan kondisi sarana komputer dan print yang terbatas proses layanan menjadi terhambat karena harus menunggu penyelesaian layanan petugas lainnya sebelum melakukan pelayanan. Berikut jumlah keluhan masyarakat terhadap kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapeten Bogor adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jumlah Keluhan Masyarakat Terhadap Pelayanan Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor Tahun 2018-2020

No	Jenis Keluhan	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
1	Keluhan Administratif	70 keluhan	60 keluhan	120 keluhan
2	Keluhan Non Administratif	15 keluhan	10 keluhan	20 keluhan
	Jumlah Keluhan	80 keluhan	70 keluhan	140 keluhan

Sumber: Kantor Kecamatan Sukaraja, diolah 2020

Berdasarkan tabel 1.1 menunjuka jumlah keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Dapat dilihat pada tahun 2018 jumlah keluhan mencapai 80 keluhan, mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi 70

keluhan dan pada tahun 2020 mengalami peningkatan kembali menjadi 140 keluhan. Keluhan administrative berupa pelayanan berkas meliputi pelayanan perekaman KTP-E, Pelayanan Legalisasi Umum, Pelayanan Pengantar Akta Kelahiran, Pelayanan Penerbitan Surat Pindah, Pelayanan Pembuatan Kartu Keluarga, Pelayanan Rekomendasi, dan Pelayanan Surat Pengantar. Sedangkan pelayanan non administratif di luar pelayanan-pelayanan yang administratif seperti fasilitas-fasilitas yang ada di Kantor Kecamatan Sukaraja yang dibutuhkan pada saat masyarakat sedang melakukan proses pelayanan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadi peningkatan keluhan pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor disebabkan oleh berbagai faktor seperti faktor SDM yang belum siap melayani masyarakat yang datang untuk mengurus administrasi yang dibutuhkan dan masih banyak karyawan yang tidak taat terhadap peraturan seperti datang terlambat, tidak ada ditempat dan lain-lain. Hal tersebut tidak sejalan dengan budaya organisasi yang ditanamkan oleh pihak manajemen untuk dapat digunakan dan diterapkan oleh seluruh anggota karyawan pada kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor. Budaya yang diharapkan tidak sesuai dengan apa yang dilakukan oleh anggota organisasi, oleh karena itu Kantor Kecamatan Sukaraja perlu melakukan identifikasi budaya yang berlaku saat ini dan budaya yang diharapkan oleh semua anggota organisasi di masa mendatang untuk meningkatkan pelayanan masyarakat.

Berikut ini merupakan survey mengenai budaya organisasi terhadap karyawan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor, Pada survey pendahuluan ini penulis melibatkan 10 orang responden dari jumlah 20 orang karyawan pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, alasan mengambil pra survey kepada 10 orang yaitu merujuk kepada teroi Sugiyono (2016) dengan pertimbangan tertentu sesuai yang dikehendaki penulis karena jumlah populasi atau karyawan kantor kecamatan relatif sedikit jadi penulis mengambil sebagian dari total anggota populasi, Hasil pra survey disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2 Survey Budaya Organisasi Pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor

No	Indikator/ Pernyataan-Pernyataan	Jumlah Responden	Jawaban Setuju/ orang	Jawaban Tidak Setuju/ orang
	<b>Norma</b>			
1	Patuh dan taat terhadap norma-norma yang berlaku di dalam organisasi	10 orang	6	4
	<b>Nilai Dominan</b>			
2	Merasa malu saat datang terlambat		8	2
3	Merasa bersalah saat tidak dapat bekerja		8	2
	<b>Aturan</b>			
4	Menjungjung tinggi nilai-nilai organisasi		6	4
5	Melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai norma yang berlaku	9	1	
	<b>Iklim Organisasi</b>			
6	Berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama	8	2	
	<b>Jumlah</b>		45	15

Sumber: Drs.H.Moh.Pabundu Tika, dioah 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil pra survey yang dilakukan kepada 10 orang karyawan mengenai budaya organisasi dengan jawaban tidak setuju dan sangat setuju. Pada butir pertanyaan pertama dapat dilihat pada tabel jumlah jawaban setuju lebih banyak dibandingkan dengan jumlah jawaban tidak setuju. Pada pernyataan ke dua jumlah jawaban setuju lebih banyak di bandingkan jawaban tidak setuju hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor merasa bersalah pada saat dirinya datang terlambat, kemudian untuk butir pernyataan ke-3 mengenai tidak masuk kerja jawaban setuju lebih banyak yang mengindikasikan bahwa karyawan sangat bertanggung jawab terhadap tanggung jawabnya. Pada butir pernyataan ke-4 jumlah jawaban setuju lebih banyak. Pada butir pernyataan ke-5 menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan pernyataan mengenai melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai norma yang berlaku, untuk jawaban pada butir pernyataan ke-6 menunjukkan bahwa karyawan berani mengemukakan pendapat untuk kepentingan dan kenyamanan bersama. Dari pra survey ini menunjukkan bahwa karyawan pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor memiliki kesadaran yang tinggi terhadap budaya yang berlaku di dalam organisasi akan tetapi pada kenyataanya karyawan masih lalai dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat sehingga dari tahun ke tahun jumlah keluhan dari masyarakat terus mengalami peningkatan,

Berdasarkan pra survey di atas maka dapat dilihat bahwa karyawan memiliki kesadaran terhadap nilai-nilai yang berlaku diterapkan di dalam diri masing-masing karyawan. Padahal budaya organisasi apabila dapat diterapkan dengan baik maka budaya tersebut akan melahirkan budaya yang positif dan berdampak terhadap kinerja organisasi. Maka dari permasalahan yang sedang terjadi di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor perlu dilakukan identifikasi budaya yang mana budaya tersebut dapat diterima dengan baik oleh semua anggota organisasi. Untuk melakukan identifikasi budaya maka perlu dilakukan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk mengetahui budaya saat ini dan budaya yang diharapkan oleh seluruh anggota organisasi dari mulai pimpinan sampai dengan atasan yang bekerja di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

Budaya organisasi model OCAI dapat digunakan dan diterapkan di kantor kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor diharapkan dapat meminimalisir adanya masalah-masalah yang sedang dihadapi dan tentunya dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih baik. Budaya saat ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai budaya yang dapat diterima oleh semua anggota organisasi dan budaya masa mendatang diharapkan dapat menjadi gambaran untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam mengelola SDM yang berorientasi kepada pelayanan.

Berdasarkan pemaparan yang sudah diuraikan di atas maka penulis tertarik mengambil judul penelitian “**Analisis Budaya Organisasi Model *Organizational***



## ***Culture Assessment Instrument Dalam Meningkatkan Pelayanan Masyarakat Pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor***

### **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

#### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

1. Budaya organisasi yang ada belum dilaksanakan secara optimal oleh seluruh anggota organisasi.
2. Jumlah keluhan masyarakat meningkat pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor ditahun 2020 mengalami peningkatan.

#### **1.2.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana budaya organisasi pimpinan saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor ?
2. Bagaimana budaya organisasi bawahan saat ini ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor?
3. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan pimpinan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor pada masa mendatang?
4. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan bawahan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor pada masa mendatang?
5. Apakah terdapat perbedaan budaya organisasi pimpinan saat ini dengan yang diharapkan di masa mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor?
6. Apakah terdapat perbedaan budaya organisasi bawahan saat ini dengan yang diharapkan di masa mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor?
7. Apakah terdapat perbedaan budaya organisasi pimpinan dan bawahan mengenai budaya saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor?
8. Apakah terdapat perbedaan budaya organisasi pimpinan dan bawahan yang diharapkan di masa mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor
9. Bagaiaman upaya menanamkan budaya pimpinan dan budaya bawahan saat ini dan budaya yang diharapkan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informas, menyimpulkan hasil. Selain itu untuk memecahkan dan meminimalisir adanya masalah yang ada pada instansi tersebut terutama yang berhubungan dengan budaya organisasi.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi pimpinan saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi bawahan saat ini ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi yang diharapkan pimpinan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor pada masa mendatang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi yang diharapkan bawahan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor pada masa mendatang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan budaya organisasi pimpinan saat ini dengan yang diharapkan di masa mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan budaya organisasi bawahan saat ini dengan yang diharapkan di masa mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan budaya organisasi pimpinan dan bawahan mengenai budaya saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan budaya organisasi pimpinan dan bawahan yang diharapkan di masa mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya menanamkan budaya pimpinan dan budaya bawahan saat ini dan budaya yang diharapkan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Akademis**

Kegunaan penelitian akademis pada penelitian ini adalah diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan mengenai budaya organisasi model OCAI, selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan dan informasi bagi Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor mengenai budaya organisasi yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*”.

Dessler (2015) “*Human resources Management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending their labor relations, healthy and safety, fairness concern*”.

Mangkunegara (2015) “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian yang sudah dikemukakan oleh para ahli maka manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur manusia di dalam suatu organisasi meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hamali (2018) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengendalian pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan dan merupakan fungsi terpenting diantara semua fungsi manajemen.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada suatu tujuan.

3. **Pengarahan**  
Agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan, diperlukan pengarahandalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.
4. **Pengadaan**  
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pengawal yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
5. **Pengendalian**  
Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. **Pengembangan**  
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**  
Kompensasi adalah pemberian jasa langsung (*Direct*) dan tidak langsung (*Indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**  
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang baik dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**  
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan perusahaan.
11. **Pemberhentian**  
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Danang (2015) fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi 2 (dua) yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional:

1. Fungsi-fungsi manajerial, yang mencakup:
  - a. Perencanaan;  
Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
  - b. Pengorganisasian;  
Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.
  - c. Pengarahan;  
Fungsi pengarahan adalah mengasuhkan agar karyawan mampu bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.
  - d. Pengendalian;  
Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksi jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.
2. Fungsi Operasional;
  - a. Pengadaan;  
Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.
  - b. Pengembangan;  
Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas – tugas manajer.
  - c. Kompensasi;  
Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.
  - d. Integrasi;  
Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelarakan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Untuk itu perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk mempertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

- e. Pemeliharaan;  
Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan kerja karyawan tersebut.
- f. Pemutus Hubungan Kerja;  
Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja utama adalah pension, pemberhentian, dan pemecatan.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas maka manajemen sumber daya memiliki fungsi manajerial dan operasional di dalam perusahaan

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017) bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Sedangkan Menurut Hamali (2018) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial (*social objectives*)  
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional (*organization objective*)  
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan Individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rencah, ketidakhadiran, bahkan sabotase.

Berdasarkan pengertian yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas maka tujuan manajemen sumber daya itu meliputi tujuan organisasional, tujuan fungsional dan tujuan individual dimana tujuan-tujuan tersebut harus seimbang dan dibarengi dengan pencapaian-pencapaian yang dapat dilakukan agar mudah dalam mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.4 Peranan Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*;
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right man in the right job*;
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
  - a. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
  - b. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
  - c. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
  - d. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Menurut Badriyah (2015) peran manajemen sumber daya manusia diantaranya yaitu:

1. Melakukan analisis jabatan;
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja;
3. Menyeleksi calon tenaga kerja;

4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan;
5. Menata oleh upah dan gaji;
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan;
7. Menilai kinerja;
8. Mengomunikasikan pelatihan dan pengembangan;
9. Serta membangun komitmen karyawan.

Menurut Rivai (2018), peranan menjalankan aspek sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Menyeleksi calon pekerja.
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru.
5. Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi.
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan.
7. Mengevaluasi kinerja.
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen kerja.
11. Memberikan keselamatan kerja;
12. Memberikan jaminan kesehatan.
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
14. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan

Berdasarkan peranan manajemen yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia yaitu karyawan untuk ikut serta dalam berkontribusi mencapai segala bentuk visi dan misi yang harus direalisasikan bersama.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya menggambarkan kebiasaan-kebiasaan yang di lakukan orang- orang di dalam organisasi di dalam menjalankan aktivitasnya di dalam perusahaan. Nawawi (2013).

Menurut Glinow dan Shane (2014) *Organizational culture consist of the values and assumptions shared within an organization. It definess what is important and unimportant in the company and, consequently, directs everyone in the organization toward the "right way" of doing things.*



Sedangkan Menurut Edy (2015) “Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*value*), asumsi-asumsi (*assimptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan)”.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak Robbins (2015).

Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2012) “Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Robbins and Coulter (2015) “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.

Berdasarkan pengertian-pengertian budaya yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas maka budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*value*), asumsi-asumsi (*assimptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

### **2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2013), mengatakan bahwa terdapat sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi, antara lain:

1. Inisiatif dan individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu;
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko;
3. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menceritakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terakomodasi;
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan;
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;

7. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi diri secara keseluruhan dengan organisasi ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Menurut Robbins dalam Khaerul Umam (2012), menyatakan bahwa sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Robbins memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko;
2. Perhatian terhadap detail;
3. Berorientasi kepada manusia;
4. Berorientasi pada tim;
5. Agresivitas;
6. Stabilitas.

Sedangkan menurut Victor (2014), mengidentifikasi beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. *Individual Initiative* (tanggung jawab, kebebasan dan tidak tergantung yang dimiliki individu);
2. *Risk Tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif);
3. *Direction* (kemanapun organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja);
4. *Integration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi);
5. *Management Support* (tersedia bantuan, dan dukungan untuk bawahannya);
6. *Control* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan);
7. *Identity* (identitas);
8. *Reward System* (didasarkan pada relatif kinerja);
9. *Conflict Tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka);
10. *Communication Pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal).

### 2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Ndraha dalam Khaerul Umam (2012), mengemukakan fungsi budaya, sebagai berikut:

1. Identitas dan citra suatu masyarakat;
2. Pengikat suatu masyarakat;
3. Sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya;
4. Kekuatan penggerak;
5. Kemampuan untuk membentuk nilai tambah;
6. Pola perilaku;
7. Warisan;
8. Pengganti formalisasi;
9. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan;
10. Proses menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation state*.

Menurut Nelson dan Quick (2013), fungsi budaya organisasi ada empat yaitu:

1. Identitas dan menambah komitmen organisasi;
2. Alat pengorganisasian anggota;
3. Memperkuat nilai-nilai yang ada di organisasi;
4. Mekanisme kontrol perilaku.

Menurut Edy Sutrisno (2014), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan lain;
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual;
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Sedangkan menurut Rivai (2012), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya memiliki suatu peran yang menetapkan tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu;
4. Budaya itu meningkatkan kemampuan sistem sosial;

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

#### 2.2.4 Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa tipe budaya organisasi. Adapun tipe budaya organisasi, menurut beberapa para ahli sebagai berikut:

1. Formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi;
2. Formalisasi rendah, sentralisasi tinggi;
3. Formalisasi tinggi, sentralisasi rendah;
4. Formalisasi rendah, sentralisasi rendah.

Jenis budaya formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi, memiliki birokrasi yang tinggi, dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin yang tinggi.

Menurut Nawawi (2014) Budaya organisasi dibagi menjadi 4 (empat) tipe yaitu:

1. *The academy*, berpikir tentang organisasi yang memperkerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan;
2. *The club*, menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan royal;
3. *The baseball team*, dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapat tawaran yang lebih baik;
4. *The fortress*, membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan.

Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2016). Ada 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi, yaitu:

1. *Constructive culture* adalah budaya dimana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan *normative* terkait dengan prestasi, aktualisasi diri, dorongan kemanusiaan, dan afiliasi;
2. *Passive-defensive culture* mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan kerja mereka sendiri. Budaya ini memperkuat keyakinan *normative* dikaitkan dengan penilaian, kebiasaan, ketergantungan, dan penghindaran;
3. *Aggressive-defensive culture* mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja

mereka. Tipe budaya ini lebih mempunyai karakteristik keyakinan *normative* mencerminkan oposisi, kekuatan, kompetitif, dan perfeksionis.

### **2.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

#### **2.3.1 Pengertian *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)**

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.

Putra (2017) 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.

OCAI merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya (Kusdi, 2016). Model *competing values* dibangun oleh Quinn dan Cameron yang dikelompokkan menjadi dua dimensi, yang terdiri atas empat kluster. Dimensi pertama adalah kriteria-kriteria efektivitas yang menekankan kepada fleksibilitas, keleluasaan (discretion), dan dinamika atau lebih menekankan stabilitas, keteraturan, dan kontrol. Dimensi kedua membedakan kriteria-kriteria efektivitas yang menekankan orientasi eksternal, integrasi, dan kesatuan atau lebih menekankan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan (rivalitas). Berdasarkan dua dimensi ini, empat kelompok nilai menggambarkan empat tipe kultur organisasi, yaitu kultur klan, adhokrasi, market, dan hierarki.

OCAI merupakan singkatan dari *Organizational Culture Assessment Instrument*. 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. Pendekatan Cameron dan Quinn dalam menganalisis budaya organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*). (Astuti, 2013).

Berdasarkan pengertian yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas maka OCAI atau *Organizational Culture Assessment Instrument* sebuah instrumen yang dapat menilai budaya saat ini dan budaya yang diharapkan oleh anggota organisasi dengan melihat 6 kriteria yang ditentukan di dalam pembentukan budaya organisasi model OCAI.

### 2.3.2 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi

Untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tentu tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak. Oleh karena itu Cameron dan Quinn membuat sebuah metode untuk mengenali tipe-tipe budaya dalam organisasi yang disebut dengan *Competing Values Framework* (2011). Model *Competing Value Framework* ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Dalam riset mereka mengenai efektifitas organisasi, ternyata 39 indikator efektifitas organisasi dari hasil penelitian Jhon Campbell dan rekan-rekannya (Cameron & Quinn, 2011) dapat diajukan sebagai suatu analisa terdiri dari dua dimensi utama yang mengatur indikator-indikator tersebut menjadi empat kluster utama, yaitu :

#### 1. *Clan Culture*

Model atau jenis budaya yang lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (*clan*) yang sifatnya dan ciri-ciri kekeluargaan inilah sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Kriteria efektivitas ditekankan pada kohesivitas kelompok (*team*), pengembangan moral karyawan (*employee moral*) serta sumberdaya manusia (SDM).

#### 2. *Adhocracy Culture*

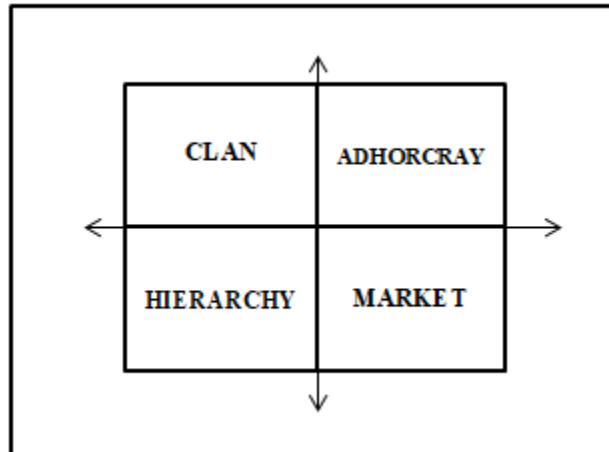
Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif dikembangkan lebih sebagai innovator, wirausaha, serta visionary leadership. *Effectiveness* (kriteria efektivitas) dititik beratkan pada output yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan.

#### 3. *Hierarchy Culture*

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat.

#### 4. *Market Culture*

Jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi dengan market culture yang kuat. Situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukkan bagi kompetitor bisnis saja, melainkan dikalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai competitor dan pendorong yang tangguh.



Gambar 2.1 Ragam Budaya Organisasi Dalam *Competing Values Framework*  
 Sumber: Cameron & Quinn, 2011

Nilai budaya dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Konsep ini dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yang disebut dengan *Competing Values Framework* (2012). OCAI ini tidak hanya memberikan penilaian budaya organisasi yang akurat, tetapi juga menilai efektivitas indikator dalam organisasi Cameron & Quinn (2012).

Berdasarkan kerangka *Competing Values Framework*, Cameron dan Quinn mengembangkan instrumen tersebut dengan survei secara kuantitatif yang disebut dengan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya seperti yang sudah dijelaskan pada gambar sebelumnya yaitu budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, atau *market* untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan. Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut:

1. Karakteristik Dominan Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui penghitungan diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam ranah kepemimpinan di organisasi tersebut.

3. Pengelolaan Karyawan Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam pengelolaan karyawan.
4. Perekat Organisasi Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam hal menjadi faktor perekat organisasi.
5. Penekanan Strategis Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam penekanan strategis.
6. Kriteria Keberhasilan Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam kriteria sukses.

Penilaian ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi budaya suatu organisasi yang ada saat ini (*current culture*) dan membantu dalam mengidentifikasikan budaya yang harus dikembangkan dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang akan datang dan berbagai hal mungkin akan dihadapi organisasi. Dengan instrumen ini dapat dikenali budaya yang dominan (*cultural strength*), tipe-tipe budaya yang ada (*cultural type*), dan kesesuaian budaya tersebut (*cultural congruence*).

Cameroon & Quinn (2011) menyebutkan bahwa dengan pendekatan menggunakan instrument OCAI, mendiagnosa dan merubah budaya organisasi atau perusahaan terdapat 6 kelebihan, yaitu:

1. *Practical* Instrumen ini dapat mengidentifikasi dimensi kunci budaya yang ditemukan untuk menghasilkan perbedaan dalam kesuksesan organisasi.
2. *Timely Proses* dari diagnosa dan penciptaan strategi untuk perubahan dapat disesuaikan dalam waktu yang cukup masuk akal.
3. *Involving* Setiap langkah dalam proses ini melibatkan seluruh anggota organisasi, khususnya bagi mereka yang mempunyai tanggungjawab dalam mengembangkan aturan, penguatan nilai-nilai, dan mengembangkan pedoman perubahan yang fundamental.
4. *Qualitative* Proses ini berdasarkan pada pengukuran kuantitatif dari dimensi kunci budaya dan metode kualitatif yang meliputi sejarah, peristiwa, dan simbolsymbol yang mewakili nilai-nilai yang tidak dapat terukur dalam organisasi.
5. *Managible* Proses diagnosa dan perubahan dapat dilakukan dan diimplementasikan oleh tim dalam organisasi, biasanya tim manajemen.



Diagnosa dari luar ahli-ahli budaya, atau konsultan perubahan tidak diperlukan untuk kesuksesan dalam pengimplementasian.

6. Valid Kerangka kerja dalam proses ini dibangun tidak hanya untuk dapat dimengerti orang-orang sebagai pemilik organisasi tetapi juga didukung dengan literatur empiris yang lengkap dan dimensi yang memiliki dasar ilmiah yang telah diverifikasi.

Instrumen ini berbentuk kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan berdasarkan enam dimensi yang sudah dijelaskan sebelumnya. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya.

### **2.3.3 Manfaat Menggunakan Model OCAI**

Instrumen ini di disain oleh Cameron dan Quinn pada. Organisasi menggunakan OCAI untuk berbagi manfaatnya yaitu (Rangkuti, 2015) :

1. OCAI akan memberikan pemahaman tentang apa yang di anggap penting oleh pekrja di dalam organisasi. Akhirnya bisa diketahui tingkat kepuasan pekerja.
2. OCAI juga dapat di gunakan sebagai alat pengukuran yang mengidentifikasi titik awal sebelum adanya perubahan dalam suatu organisasi. Ketika perubahan dalam organisasi telah dilakukan maka penilaian kedua dapat dilakukan.
3. OCAI membantu untuk meningkatkan komunikasi internal organisasi, jika peta budaya yang berbeda dilakukan untuk departemen atau bagian organisasi yang berbeda.
4. OCAI merupakan alat yang berguna di dalam merger organisasi atau usaha reorganisasi lainnya.
5. OCAI dapat di gunakan ketika terjadi angka turn over pegawai dan keabsenan yang tinggi.

Dengan pengukuran budaya organisasi maka akan didapatkan berbagai manfaat yaitu (Rangkuti, 2015) :

1. Anggota Organisasi menjadi sadar akan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diinginkan. Ini akan menyediakan momentum untuk melakukan perubahan.
2. Lebih mudah untuk pihak manajemen untuk menentukan langkahlangkah perubahan apa yang paling efektif.
3. Resistensi terhadap perubahan dapat diantisipasi,
4. Menyediakan titik awal untuk membuat pekerja mau berubah dan penggunaan kekuatan dan kreativitas mereka untuk lebih mendukung perubahan.
5. Menjadi dasar untuk rencana perubahan yang sistematis dan bertahap.

## 2.4 Penelitain Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Sebelumnya

No	Nama Penulis dan Judul	Variabel	Metode Pengolahan	Hasil
1	Bangkit Aditya Bimantara (2020) Analisis Budaya Organisasi Model <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (Ocai) Untuk Mendorong Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Bpk Penabur Cicurug	X) Budaya Organisasi Menggunakan Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)	Analisis <i>Organizazonal Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan budaya dilihat dari persepsi pimpinan dan staff pegawai pada masa saat ini dan budaya kerja yang diharapkan, hasil analisis budaya organisasi OCAI diperoleh bahwa budaya kerja pada saat ini di BPK PENABUR adalah budaya Clan, sedangkan persepsi staff pegawai budaya saat ini adalah budaya Adhokrasi
2	Devia Al Qhalivi (2020) Analisis Budaya Organisasi Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ) Pada Grand Diara Hotel Puncak	Budaya Organisasi Model OCAI	Analisis <i>Organizazonal Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran budaya organisasi saat ini pada seluruh level yaitu level top management, middle management, dan low management menunjukkan bahwa persepsi budaya antara level top management dengan level middle management memiliki persepsi budaya yang sama yaitu budaya saat ini didominasi oleh budaya Clan sedangkan persepsi berbeda pada hasil analisis budaya organisasi pada level low management yang memiliki persepsi bahwa budaya saat ini adalah budaya Adhocracy.
3	Sri Ulina (2019) Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Pada PT Bank Negara Indonesia (PERSERO )	(X) Budaya Organisasi Menggunakan Metode <i>Organizazonal Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)	Analisis <i>Organizazonal Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)	asil dari perolehan pada penelitian ini terlihat profil budaya yang saat ini dirasakan dominan adalah budaya yang berfokus pada lingkungan budaya kerja yang sangat terstruktur dan memiliki kontrol yang ketat yaitu budaya Hierarchy dan untuk profil budaya yang diharapkan dominan dimasa yang akan datang adalah budaya yang berfokus pada pengembangan SDM, loyalitas dan fungsi perusahaan sebagai keluarga yaitu budaya Clan
4	Immanuel Wellem (2019) Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode <i>Organizazonal Culture Assessment Instrument</i> (OCAI)	(X) Budaya Organisasi Menggunakan Metode <i>Organizazonal Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)		Temuan ini mengindikasikan bahwa saat ini karyawan merasakan organisasi sebagai tempat yang terstruktur dan terkontrol, ada prosedur formal untuk setiap kegiatan yang dilakukan di instansi dan

No	Nama Penulis dan Judul	Variabel	Metode Pengolahan	Hasil
	<i>Instrumen (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka</i>			pemimpin bersifat sebagai koordinator yang mengontrol dan mengatur secara efisiensi segala sesuatu yang terjadi di organisasi
5	Ida Ayu Gde Suwiprabayanti Putra(2017) Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ) pada Universitas XYZ	(X)Budaya Organisasi Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> )		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
6	Cendana (2016) Analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang	(X)Budaya Organisasi Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> )		1. Profil budaya PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang saat ini dirasakan dominan adalah budaya yang berfokus pada lingkungan internal, budaya kerja yang sangat formal, terstruktur dan memiliki kontrol yang ketat yaitu budaya hierarchy. 2. Profil budaya PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang diharapkan dominan dimana mendatang adalah budaya yang berfokus pada lingkungan internal, pengembangan SDM, loyalitas dan fungsi perusahaan sebagai keluarga yaitu budaya clan. 3. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini antara General Manager dan Departement Head sudah memiliki kesepahaman yang sama yaitu budaya hierarchy. Namun profil budaya organisasi

No	Nama Penulis dan Judul	Variabel	Metode Pengolahan	Hasil
				yang diharapkan dimasa mendatang belum memiliki keselarasan. General Manager mengharapkan budaya hierarchy sedangkan Departement Head mengharapkan budaya clan.
7	Kusumaningtyas (2016) Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro	(X)Budaya Organisasi Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> )		1. Profil budaya organisasi FEB Undip saat ini berdasarkan persepsi alumni, karyawan, dan dosen menyatakan bahwa budaya clan dirasakan lebih dominan. Dimana anggota organisasi didalamnya merasakan bahwa organisasi seperti sebuah keluarga serta kebersamaan yang terjalin sangat kuat. 2. Terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini diantara stakeholder. Bahwasannya 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, hal ini karena pada institusi pendidikan terdapat prosedur dan aturan yang harus dipatuhi.

#### 2.4.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi adalah karakteristik dan pedoman yang dianut oleh para anggota organisasi atau kelompok usaha tertentu. Budaya ini berperan penting untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, budaya organisasi juga berguna sebagai alat untuk menentukan arah organisasi dan mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak. Tanpa budaya organisasi yang kokoh, kinerja para anggotanya tidak dapat berjalan secara optimal. Itu sebabnya, budaya organisasi menjadi hal yang krusial untuk dimiliki setiap organisasi atau perusahaan.

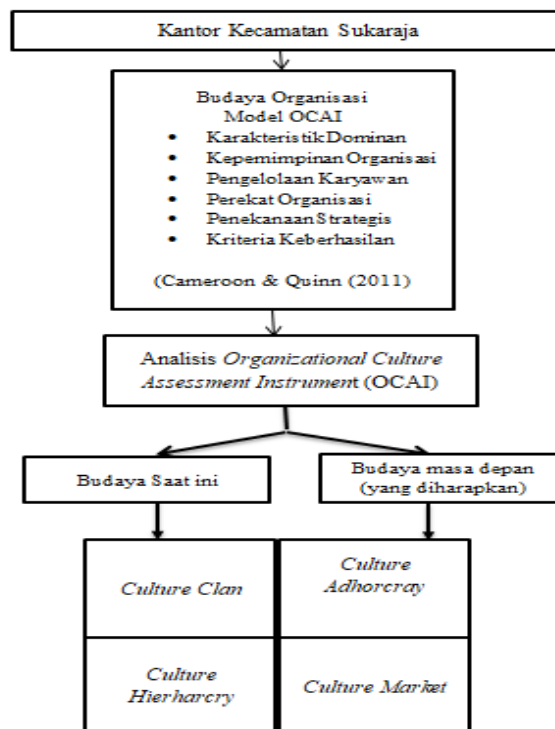
Budaya menggambarkan kebiasaan-kebiasaan yang di lakukan orang-orang di dalam organisasi di dalam menjalankan aktivitasnya di dalam perusahaan. Nawawi (2013). Nilai budaya dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturenya, yaitu budaya *clan*,

*adhocracy, hierarchy, atau market* untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan.

Pada penelitian ini dilakukan penilaian budaya organisasi model OCAI guna dapat meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Diharapkan budaya organisasi ini dapat menggambarkan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan oleh seluruh anggota organisasi.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh Bangkit (2020) hasil penelitian menyebutkan bahwa adanya perbedaan budaya dilihat dari persepsi pimpinan dan staff pegawai pada masa saat ini dan budaya kerja yang diharapkan, hasil analisis budaya organisasi OCAI diperoleh bahwa budaya kerja pada saat ini di BPK PENABUR adalah budaya Clan, sedangkan persepsi staff pegawai budaya saat ini adalah budaya Adhokrasi. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Al Qhalivi (2020) hasil penelitian menyebutkan bahwa gambaran budaya organisasi saat ini pada seluruh level yaitu level *top management, middle management*, dan *low management* menunjukkan bahwa persepsi budaya antara *level top management* dengan *level middle management* memiliki persepsi budaya yang sama yaitu budaya saat ini didominasi oleh budaya Clan sedangkan persepsi berbeda pada hasil analisis budaya organisasi pada level *low management* yang memiliki persepsi bahwa budaya saat ini adalah budaya Adhocracy.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang sudah diuraikan di atas, maka penulis membuat konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Konstelasi Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif (*eksploratif*) dengan metode penelitian studi kasus yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan menguraikan secara menyeluruh dan diteliti sesuai dengan masalah yang akan dipecahkan yaitu menganalisis model budaya *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis budaya organisasi model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (X) sebagai variabel independen

Unit analisis adalah satuan unit atau elemen yang dianalisis yang ingin diketahui satu atau sejumlah hal. Unit analisis penelitian pada umumnya adalah sebagian individu tetapi unit analisis juga dapat berupa kelompok, keluarga, organisasi, struktur sosial formal dan struktur sosial informal. Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisisnya adalah pemimpin dan pegawai pada kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor.

Pengumpulan data informasi yang akan diperoleh peneliti beralamat di Jl. Dharmais No.21, Cimandala, Kec. Sukaraja, Bogor, Jawa Barat 16710.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif dan kuantitatif yang merupakan data primer yang diperoleh langsung dari unit analisis yang diteliti.

##### **1. Data Kualitatif**

Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, atau berupa uraian/penjelasan mengenai variabel yang diteliti. Data kualitatif dalam penelitian ini meliputi : sejarah kantor kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, letak geografis obyek, Visi dan Misi, Struktur Organisasi

##### **2. Data Kuantitatif**

Data kuantitatif adalah data mengenai jumlah, tingkatan, perbandingan, volume, yang berupa angka-angka.

Data kuantitatif dalam penelitian ini meliputi : jumlah keluhan masyarakat pada kantor kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor.

### 3.3.2 Sumber Data

Data penelitian yang penulis peroleh adalah data yang bersumber dari :

#### 1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan dengan observasi atau pengamatan langsung di lapangan. Dalam penelitian ini data primer berupa catatan hasil wawancara dan hasil pengamatan langsung di lapangan yang diperoleh melalui wawancara dengan bagian sumber daya pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen. Sumber data sekunder juga digunakan untuk mendukung informasi yang didapatkan dari sumber data primer yaitu dari bahan pustaka, penelitian terdahulu, buku dll.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Budaya Organisasi Model OCAI	1. Clan 2. Adhocracy 3. Market 4. Hierarchy	<p style="text-align: center;"><b>Karakteristik Dominan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang – orang saling berbagi satu sama lain</li> <li>• Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko</li> <li>• Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil</li> <li>• Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan</li> </ul>	<i>ipsative rating scale,</i>
	1. Clan 2. Adhocracy 3. Market 4. Hierarchy	<p style="text-align: center;"><b>Kepemimpinan Organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin dalam organisasi ini bersifat mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.</li> <li>• Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil resiko</li> <li>• Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil</li> <li>• Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi</li> </ul>	<i>ipsative rating scale</i>
	1. Clan 2. Adhocracy 3. Market 4. Hierarchy	<p style="text-align: center;"><b>Pengelolaan Pegawai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim , kesepakatan (konsensus) dan partisipatif</li> <li>• Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu</li> <li>• Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif,</li> </ul>	<i>ipsative rating scale</i>

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
		dengan tuntutan ( <i>demand</i> ) yang tinggi dan pencapaian hasil <ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan</li> </ul>	
	1. Clan 2. Adhocracy 3. Market 4. Hierarchy	<b>Perekat Organisasi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi</li> <li>Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir</li> <li>Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama</li> <li>Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting</li> </ul>	<i>ipsative rating scale</i>
	1. Clan 2. Adhocracy 3. Market 4. Hierarchy	<b>Strategi Yang ditekankan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan</li> <li>Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru</li> <li>Organisasi ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan</li> <li>Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting</li> </ul>	<i>ipsative rating scale</i>
	1. Clan 2. Adhocracy 3. Market 4. Hierarchy	<b>Kriteria Keberhasilan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi</li> <li>Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (<i>product leader</i>) dan inovatif</li> <li>Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama</li> <li>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</li> </ul>	<i>ipsative rating scale</i>

Sumber: (Cameroon & Quinn (2011))

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2015), pengertian populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”



Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai kantor Kecamatan Sukaraja Kabuaoten Bogor yang berjumlah 20 orang .

Adapun peneliti menggunakan teknik non *probability sampling* dalam pengambilan sampel pada penelitian ini. metode penarikan sampel yang digunakan adalah sensus karena semua anggota populasi menjadi sampel berikut merupakan detail responden pada penelitian ini:

Tabel 3.2 Detail Responden

No	Jabatan	Jumlah
1	Pemimpin	2
2	Staff Pegawai	18
	Total	20

Sumber: Data Sekunder,2020

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

#### 3.6.1 Data Primer

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan. Sugiyono (2013).

Untuk data primer ini, pengumpulan data dilakukan dengan dua metode yaitu:

#### 1. Observasi

Menurut Sugiyono (2013) observasi merupakan metode atau cara untuk menganalisis dan melakukan pencatatan yang dilakukan secara sistematis, tidak hanya terbatas dari orang, tetapi juga obyek-obyek yang lain. Metode pengumpulan data yang digunakan penulis yaitu dilaksanakan dengan terjun dan melihat langsung ke lapangan untuk melakukan pengamatan terhadap objek yang diteliti sehingga data yang di dapat sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

#### 2. Survey

Pengumpulan data menggunakan metode survey dilakukan dengan dua cara, yaitu :

##### a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2013) wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada objek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang diteliti, dan dari data yang di dapat oleh peneliti adalah berupa data kinerja dan absensi karyawan. Peneliti mewawancarai bagian personalia untuk mengetahui lebih dalam.

b. *Kuesioner Model Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Kuesioner atau angket merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena seseorang. Pada penelitian ini menggunakan questioner dari metoda OCAI yang sudah ditentukan.

### 3.6.2 Data Sekunder

Data yang dikumpulkan atau diperoleh dari sumber-sumber yang ada. Data ini diperoleh dari buku-buku atau laporan-laporan terdahulu yang berkaitan dengan budaya organisasi Model *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

## 3.7 Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif *mengenai budaya organizational culture assessment instrument* pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

Analisis deskriptif Budaya Organisasi Menggunakan Model *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

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.

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.

- d. Perekat Organisasi. Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perekat anggota organisasi akan dapat dilihat.
- e. 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.
- f. 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

Model *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. OCAI memiliki enam dimensi dimana setiap dimensi terdiri dari empat pernyataan (A, B, C, dan D), dan responden diminta memberikan skor hingga 100 pada setiap dimensinya. Hasil penilaian responden terhadap keenam dimensi budaya yang ada tersebut akan dirata-ratakan berdasarkan klasifikasi empat pernyataan (A, B, C, dan D). berikut merupakan contoh tabel hasil penjumlahan rata rata skor budaya organisasi.

Tabel 3.3 Contoh tabel hasil penjumlahan rata rata skor budaya organisasi

No	Budaya Saat Ini	Budaya yang diharapkan
A		
B		
C		
D		
Total		

Mengambil kesimpulan, dilakukan perhitungan terhadap 6 pertanyaan yang masingmasing pertanyaan memiliki 4 jawaban (A, B, C, D) yang mengarah pada kesimpulan empat budaya organisasi yaitu:

- a. 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. Perekat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.
- b. 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.

- c. 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.
- d. 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.

Langkah selanjutnya, 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 skor akan diinterpretasikan ke dalam sebuah *chart* dengan tipe radar pada microsoft *excel* 2010 sehingga dapat terlihat dengan jelas kecenderungan budaya yang terjadi saat ini dan budaya yang diharapkan. Budaya yang terjadi saat ini akan terlihat melalui garis berwarna biru, sementara budaya yang diharapkan ditandai oleh garis berwarna merah.

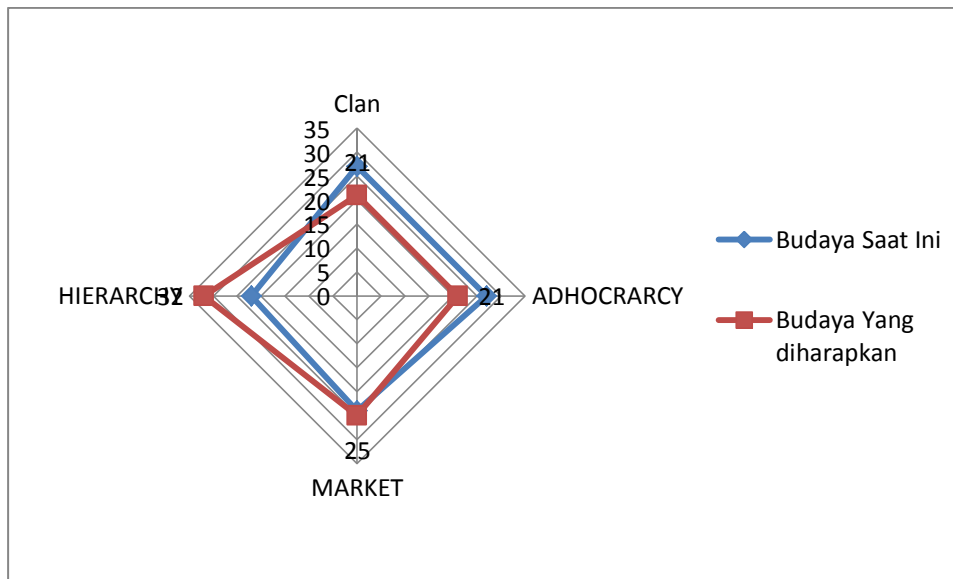
Berikut merupakan contoh hasil penelitian dari penyebaran kuesioner OCAI

Tabel 3.4 Contoh Hasil Penelitian

No	Budaya Saat Ini	Budaya Yang diharapkan
<i>Clan</i>	28	21
<i>Adhocraracy</i>	27	21
<i>Hierarchy</i>	23	25
<i>Market</i>	22	32
Total	100	100

Sumber: Hasil Penelitian Bangkit (2020)

Berdasarkan hasil penelitian dari penyebaran kuesioner OCAI maka dari skor tersebut dapat diperoleh gambaran radar mengenai budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Contoh Hasil Penelitian

Sumber: Hasil Penelitian Bangkit (2020)

## 2. Uji Beda Dua Rata-rata dengan Independent Sample t-test

Analisis perbandingan rata-rata, digunakan untuk membandingkan rata-rata sampel independen ataupun sampel berpasangan dengan menghitung tstudent dan menampilkan probabilitas dua arah selisih dua rata-rata. Untuk membandingkan kinerja reksa dana saham dan reksa dana terproteksi, peneliti menggunakan independent sample t-test agar dapat mengetahui perbedaan ratarata dua kelompok data.

Dasar pengambilan keputusan uji beda (Wiratna, 2014) pada budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai sig (2-tailed)  $> 0,05$  yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini dan budaya yang diharapkan pemimpin dan pegawai.
- Jika nilai sig (2-tailed)  $< 0,05$  yang menunjukkan bahwa ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini dan budaya yang diharapkan pemimpin dan pegawai.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor**

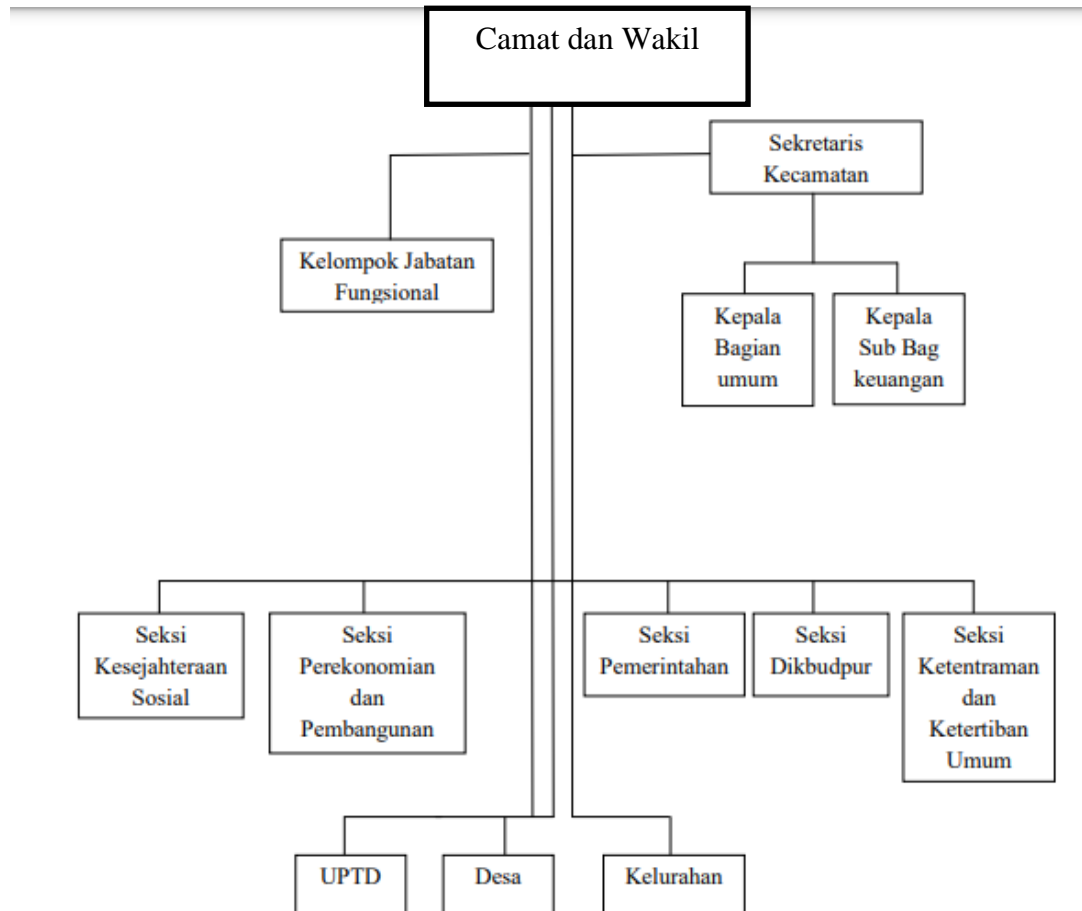
Kecamatan adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia di bawah kabupaten atau kota. Kecamatan terdiri atas desa-desa atau kelurahan-kelurahan. Kecamatan atau sebutan lain adalah wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten/kota (PP 19 tahun 2008). Kedudukan kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat .

Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor sebagai salah satu pemerintah daerah mempunyai peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Penyelenggaraan pemerintahan daerah yang ditandai dengan ditetapkannya UU No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah membawa konsekuensi yang luas bagi lembaga pemerintahan ditingkat daerah. dalam rangka mewujudkan tujuan otonomi daerah yaitu mempercepat tercapainya kesejahteraan rakyat melalui peningkatan pelayanan publik di daerah, maka lembaga pemerintah di tingkat daerah seperti di Kecamatan Sukaraja dituntut mampu memberikan pelayanan publik yang mudah, cepat dan murah sebagaimana yang selalu diharapkan masyarakat selama ini. Berikut gambaran umum dari Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi : Pelayanan publik yang prima, profesional, dan responsif menuju *Good Governance* pada Kantor Kecamatan Pengasih.
2. Misi :
  - a. Meningkatkan pelayanan yang prima kepada masyarakat
  - b. Mengoptimalkan penyelenggaraan pemerintahan desa.
  - c. Melaksanakan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan.
  - d. Menerapkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan berwibawa.
  - e. Meningkatkan ketentraman dan ketertiban masyarakat.

##### **4.1.2 Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten**

Berikut merupakan struktur organisasi dari kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor:



Sumber: Kantor Kecamatan Sukaraja, 2021

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan, dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewenangan kecamatan, Camat dibantu oleh Perangkat Kecamatan yang terdiri dari Sekretariat, Seksi-seksi dan kelompok-kelompok jabatan fungsional tertentu yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Camat.

1. Tugas dan Tanggung Jawab Sekretariat

Sekretariat Kecamatan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program kerja, urusan rumah tangga, ketatausahaan, penyajian data, kepustakaan, dokumentasi dan informasi, administrasi kepegawaian, koordinasi administrasi keuangan serta laporan

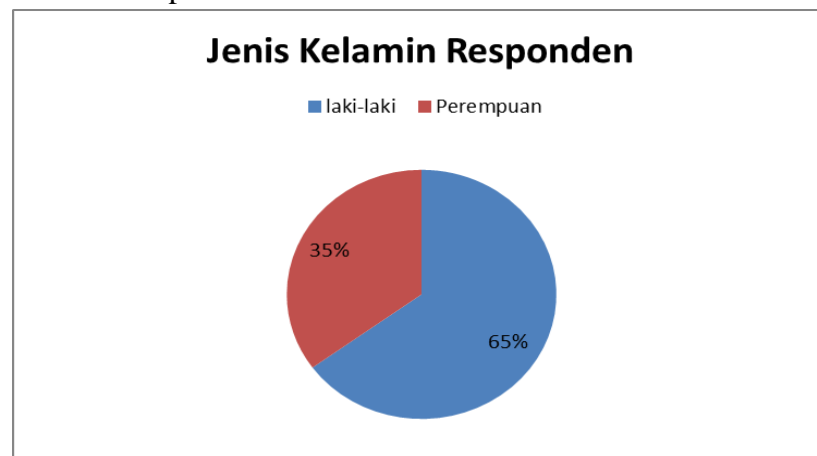
2. Tugas dan Tanggung Jawab Seksi Pemerintahan

Seksi Pemerintahan mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi, dan melaksanakan pembinaan pemerintahan umum, pemerintahan desa, administrasi kependudukan, pertanahan dan melaksanakan kegiatan dibidang pemerintahan lainnya.

3. **Tugas dan Tanggung Jawab Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum**  
Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi dan melaksanakan pembinaan keamanan dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat
4. **Tugas dan Tanggung Jawab Seksi Perekonomian dan Pembangunan**  
Seksi Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi dan melaksanakan pembinaan, pembangunan, sarana dan prasarana fisik pertanian dan kelautan, perekonomian dan lingkungan hidup.
5. **Tugas dan Tanggung Jawab Seksi Pendidikan Kebudayaan Pemuda dan Olah Raga**  
Seksi Pendidikan Kebudayaan Pemuda dan Olah Raga mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi, dan melaksanakan pembinaan pendidikan, kebudayaan, kepariwisataan, generasi muda dan olah raga.
6. **Tugas dan Tanggung Jawab Seksi Kesejahteraan Sosial**  
Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas menyelenggarakan memfasilitasi, dan melaksanakan pembinaan bidang kesehatan, keluarga berencana, ketenagakerjaan, sosial, dan pemberdayaan perempuan serta fasilitasi kegiatan keagamaan.

#### 4.1.3 Profil Responden

1. Jenis Kelamin Responden



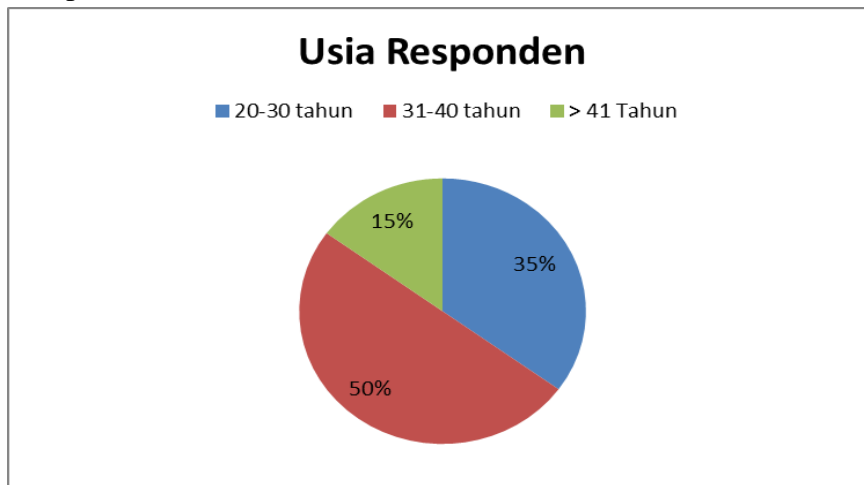
Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.2 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa jenis kelamin pada kantor kecamatan Sukaraja di Dominasi oleh laki-laki dengan jumlah 13 orang atau sekitar 65% dan sisanya perempuan sebesar 35% atau sekitar 7 orang.



## 2. Usia Responden

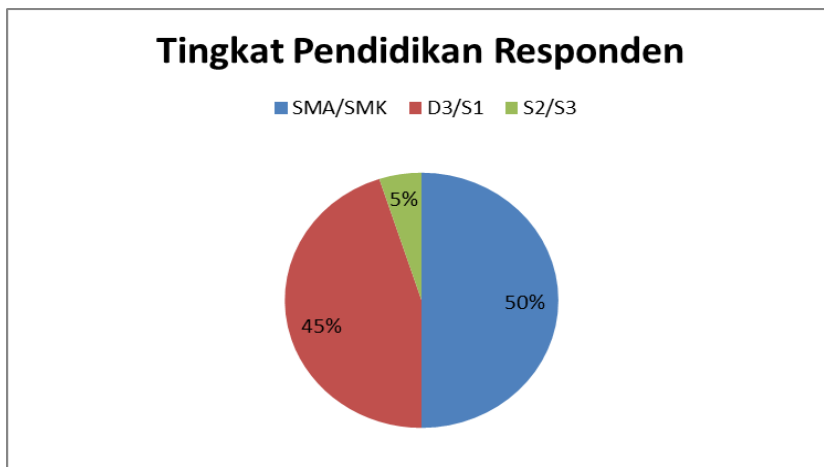


Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.3 Usia Responden

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa usia responden 20-30 tahun dengan persentase sebesar 35% atau sekitar 7 orang, responden berusia 31-40 tahun dengan persentase sebesar 50% dan responden dengan usia di atas 41 tahun dengan persentase sebesar 15% atau berjumlah 3 orang.

## 3. Pendidikan Terakhir

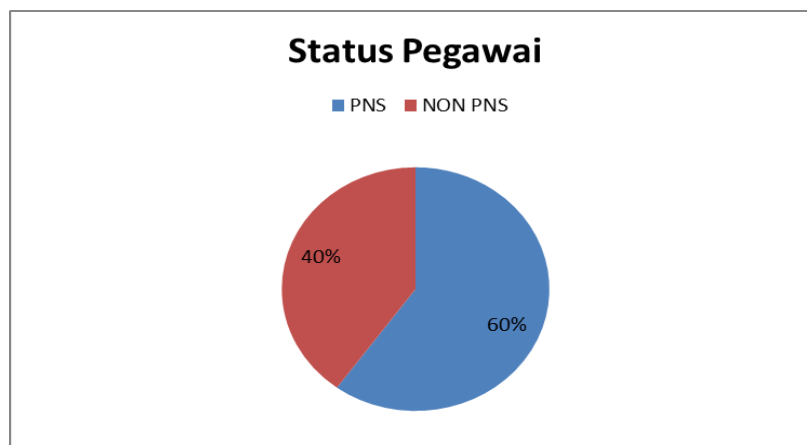


Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.4 Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden didominasi oleh pendidikan SMA/SMK dengan persentase sebesar 50% atau sekitar 10 orang, responden dengan tingkat pendidikan D3/S1 berjumlah 9 orang dengan persentase sebesar 45% atau sekiatr 9 orang dan responden dengan pendidikan S2/S3 dengan persentase 5% atau sekitar 1 orang.

#### 4. Status Kepegawaian



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.5 Status Kepegawaian

Berdasarkan gambar di atas, diperoleh informasi bahwa status kepegawaian pada kantor kecamatan Sukaraja yaitu 40% merupakan pegawai Non PNS atau sekitar 8 orang dan 60% merupakan pegawai PNS atau sekitar 12 orang.

#### 4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 4.2.1 Pembahasan Mengenai Budaya Organisasi Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor

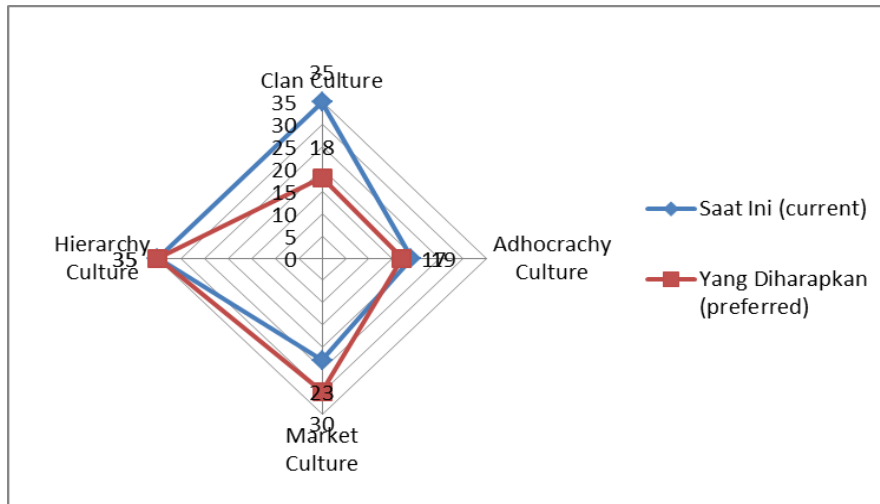
Berikut akan dilakukan analisis terhadap indikator-indikator yang ada pada OCAI, berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada Kantor Kecamatan Sukaraja. Enam indikator yang dimaksud meliputi:

##### 1. Karakteristik Dominan

Tabel 4.1 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan (Pemimpin)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	35	18
<i>Adhocracy Culture</i>	19	17
<i>Market Culture</i>	23	30
<i>Hierarchy Culture</i>	35	35

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Gambar 4.6 Radar OCAI Karakteristik Dominan Pada Pemimpin

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan karakteristik dominan pada pemimpin, sedangkan warna merah menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan di masa mendatang oleh pemimpin. Berdasarkan karakteristik dominan budaya saat ini pada pemimpin yaitu pada budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata 35.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

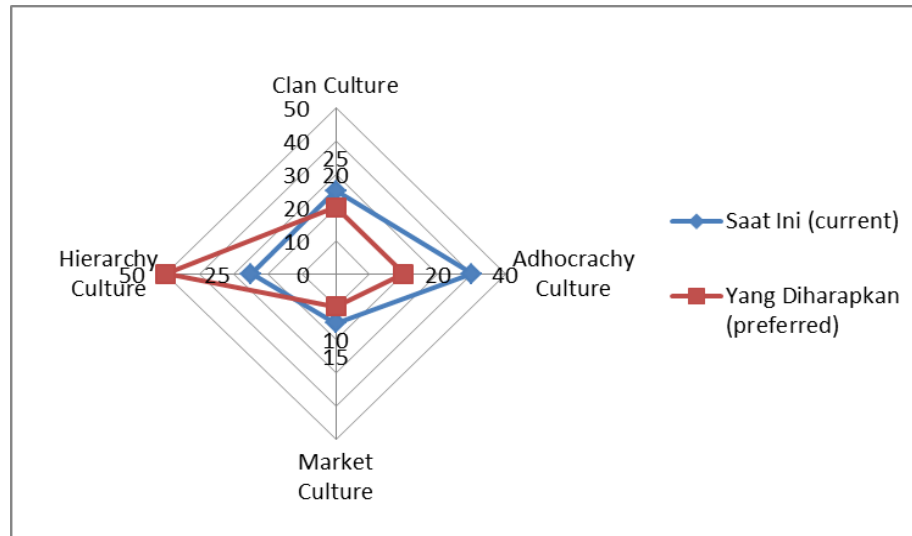
Warna merah pada Gambar 4.6 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*). Budaya “yang diharapkan” didominasi oleh tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata 35.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya berdasarkan karakteristik dominan pada saat ini dan pada masa mendatang memiliki perbedaan yaitu tipe budaya *Clan Culture* dan tipe budaya. *Clan Culture* memiliki ciri organisasi yang mengadopsi budaya ini diikat oleh komitmen dan tradisi, dengan nilai utama berupa *teamwork*, komunikasi, dan kesepakatan. Kepemimpinan yang ada pada *clan culture* berbentuk *mentorship*. *Hierarchy Culture* memiliki ciri organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang para karyawan kerjakan.

Tabel 4.2 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan (Karyawan)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	25	20
<i>Adhocracy Culture</i>	40	20
<i>Market Culture</i>	15	10
<i>Hierarchy Culture</i>	25	50

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.7 OCAI Berdasarkan Karakteristik Dominan (Karyawan)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan karakteristik dominan pada karyawan. Berdasarkan karakteristik dominan budaya saat ini pada karyawan yaitu pada budaya *Adhocracy Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 40.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 4.7 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*). Budaya “yang diharapkan” oleh karyawan yaitu tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata 50.

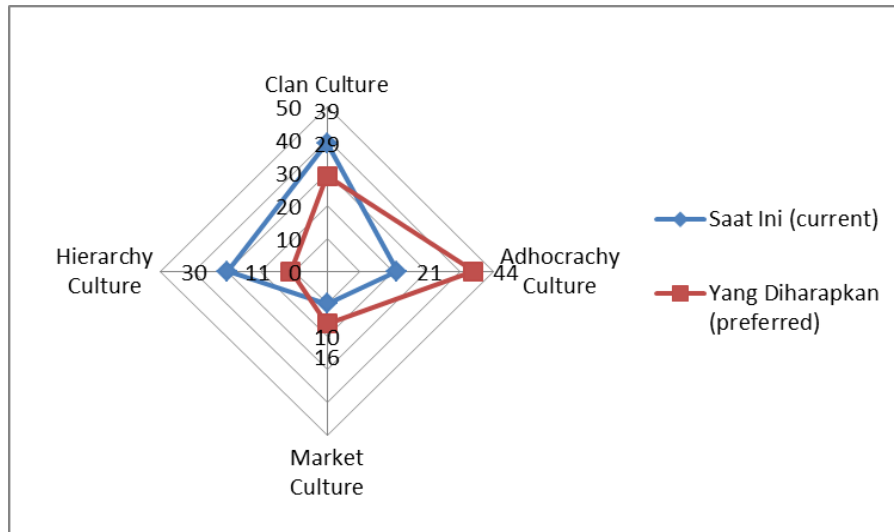
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya *Adhocracy Culture* untuk yang menunjukkan budaya saat ini sedangkan untuk budaya yang diharapkan oleh karyawan di masa mendatang yaitu *Hierarchy Culture*. Ciri budaya *Adhocracy Culture* pada karakteristik dominan menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis dan enterpreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko.

2. Kepemimpinan Organisasi

Tabel 4.4 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan kepemimpinan Organisasi (Pemimpin)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	39	29
<i>Adhocracy Culture</i>	21	44
<i>Market Culture</i>	10	16
<i>Hierarchy Culture</i>	30	11

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.8 Radar OCAI Berdasarkan kepemimpinan Organisasi (Pemimpin)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan kepemimpinan organisasi pada pemimpin. Berdasarkan radar budaya saat ini pada pemimpin yaitu pada budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 39.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

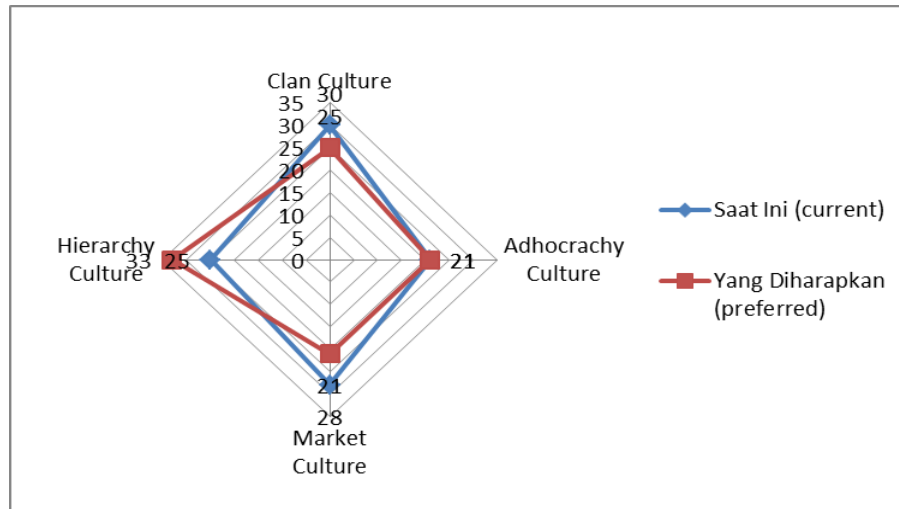
Warna merah pada Gambar 4.8 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan kepemimpinan organisasi pada pemimpin. Budaya “yang diharapkan” oleh pemimpin yaitu tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan nilai rata-rata 44.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya *Clan Culture* menunjukkan profil budaya saat ini menurut pemimpin, sedangkan tipe budaya yang diharapkan pemimpin pada kepemimpinan organisasi adalah *Adhocracy Culture*. Gambaran mengenai budaya organisasi pada kepemimpinan organisasi dengan tipe budaya *Clan Culture* memiliki ciri kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan. Sedangkan untuk tipe *Adhocracy Culture* memiliki ciri Kepemimpinan dalam organisasi bersifat *entrepreneurship* (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil risiko.

Tabel 4.5 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Keberhasilan Organisasi (Karyawan)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	30	25
<i>Adhocracy Culture</i>	21	21
<i>Market Culture</i>	28	21
<i>Hierarchy Culture</i>	25	33

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.9 Radar OCAI Berdasarkan kepemimpinan Organisasi (Karyawan)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan kepemimpinan organisasi pada karyawan. Berdasarkan radar budaya saat ini pada karyawan menunjukkan tipe budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 30.

b. Profil Budaya yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 4.9 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan kepemimpinan organisasi pada karyawan. Budaya “yang diharapkan” oleh karyawan yaitu tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata 33.

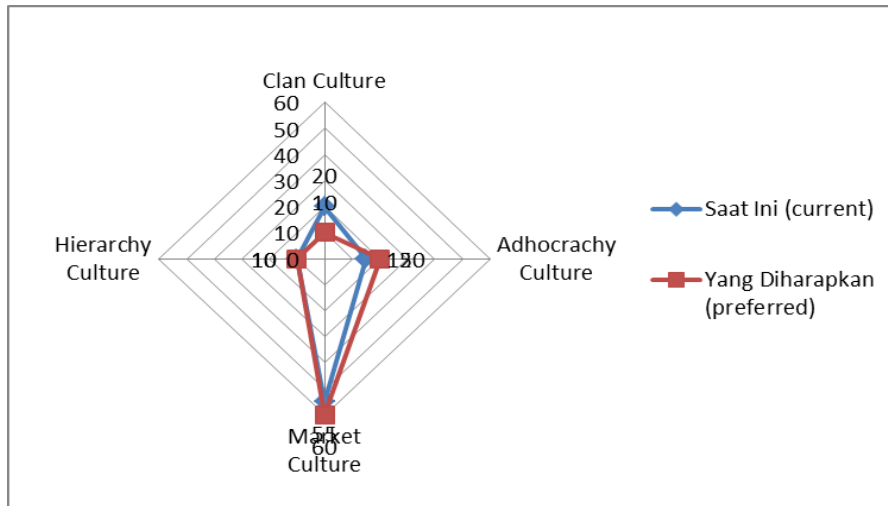
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya *Clan Culture* menunjukkan profil budaya saat ini menurut karyawan, sedangkan tipe budaya yang diharapkan karyawan pada kepemimpinan organisasi adalah *Hierarchy Culture*. Gambaran mengenai budaya organisasi pada kepemimpinan organisasi dengan tipe budaya *Clan Culture* memiliki ciri kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan. Sedangkan untuk tipe *Hierarchy Culture* memiliki ciri pemimpin dalam organisasi menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi.

3. Pengelolaan Pegawai

Tabel 4.6 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai (Pemimpin)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	20	10
<i>Adhocracy Culture</i>	15	20
<i>Market Culture</i>	55	60
<i>Hierarchy Culture</i>	10	10

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.10 Radar OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai (Pemimpin)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan pengelolaan pada pegawai. Berdasarkan radar budaya saat ini pada pemimpin menunjukkan tipe budaya *Market Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 55.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

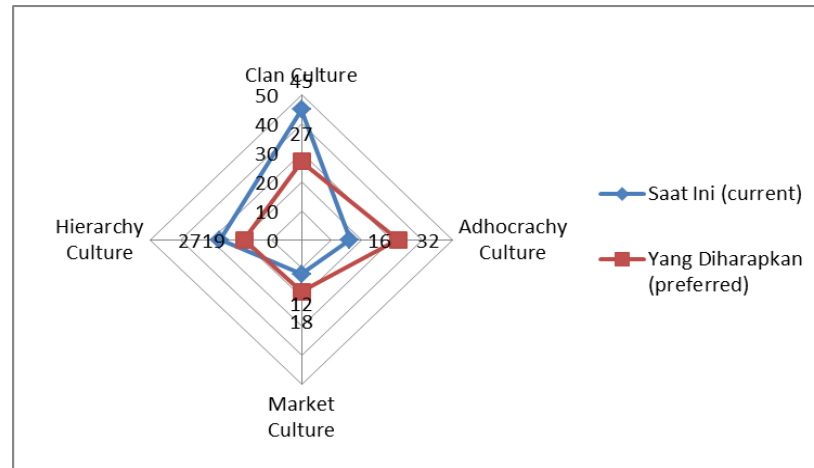
Warna merah pada Gambar 4.10 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan pengelolaan pegawai pada pemimpin. Budaya “yang diharapkan” oleh pemimpin yaitu tipe budaya *market Culture* dengan nilai rata-rata 60.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya saat ini berdasarkan pengelolaan karyawan dan budaya yang diharapkan oleh pemimpin memiliki persamaan yaitu tipe *market Culture* dengan nilai rata-rata pada budaya saat ini sebesar 55 dan naik menjadi 60 pada hasil budaya yang diharapkan, *market Culture* memiliki ciri manajemen dalam organisasi bercirikan kompetitif, dengan tuntutan (*demand*) yang tinggi dan pencapaian hasil.

Tabel 4.7 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai (Karyawan)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	45	27
<i>Adhocracy Culture</i>	16	32
<i>Market Culture</i>	12	18
<i>Hierarchy Culture</i>	27	19

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.11 Radar OCAI Berdasarkan pengelolaan pegawai ( Karyawan)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan kepemimpinan organisasi pada karyawan. Berdasarkan radar budaya saat ini pada karyawan menunjukkan tipe budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 45.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 4.11 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan pengelolaan pegawai berdasarkan persepsi karyawan. Budaya “yang diharapkan” oleh karyawan yaitu tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan nilai rata-rata 32.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya *Clan Culture* menunjukkan profil budaya saat ini menurut karyawan, sedangkan tipe budaya yang diharapkan karyawan pada pengelolaan pegawai *Adhocracy Culture*. Gambaran mengenai budaya organisasi pada pengelolaan pegawai dengan tipe budaya *Clan Culture* Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif. Sedangkan tipe budaya yang diharapkan yaitu *Adhocracy Culture* memiliki ciri manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.

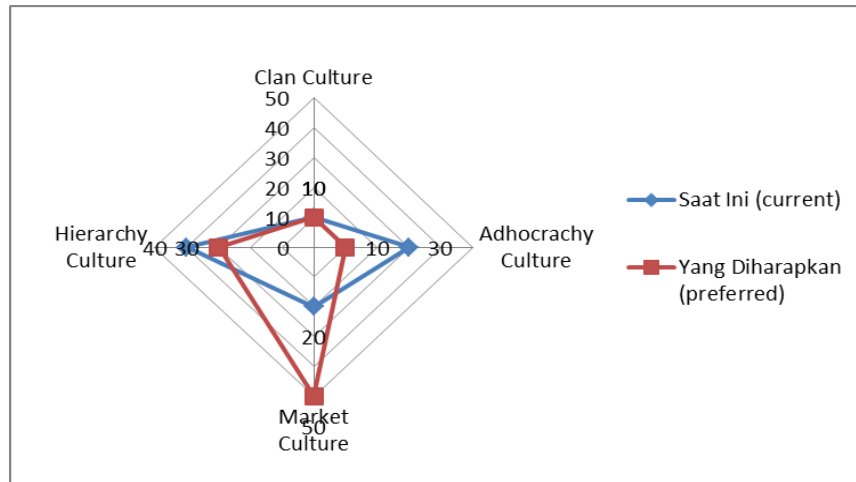
4. Perikat Organisasi

Tabel 4.8 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Perikat Organisasi (Pemimpin)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	10	10
<i>Adhocracy Culture</i>	30	10
<i>Market Culture</i>	20	50
<i>Hierarchy Culture</i>	40	30

Sumber: Data Primer, diolah 2021





Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.12 Radar OCAI Berdasarkan Perikat Organisasi (Pemimpin)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan perekat organisasi. Berdasarkan radar budaya saat ini pada kpemimpin menunjukkan tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 40.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

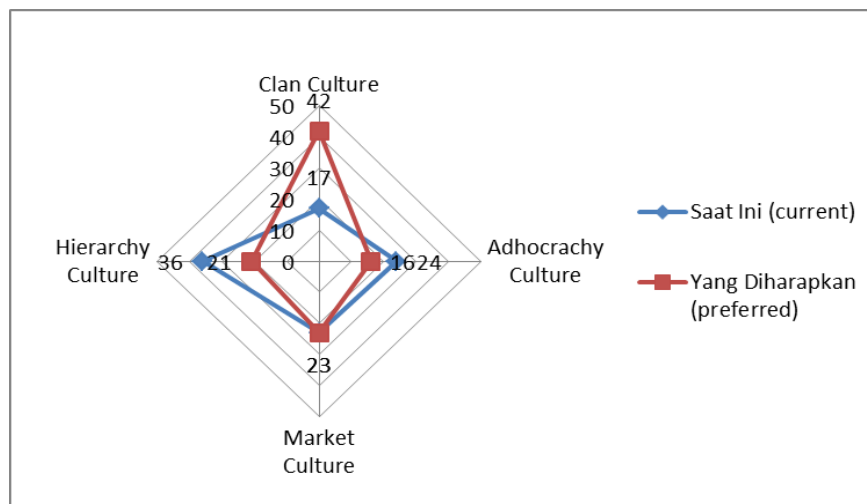
Warna merah pada Gambar 4.12 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan perekat pada pemimpin. Budaya “yang diharapkan” oleh pemimpin yaitu tipe budaya *market Culture* dengan nilai rata-rata 50.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya saat ini berdasarkan perekat organisasi menunjukkan tipe budaya *Hierarchy Culture*, sedangkan untuk budaya yang diharapkan adalah *market Culture*. Tipe budaya *Hierarchy Culture* pada perekat organisasi memiliki ciri yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting. Sedangkan tipe budaya *market Culture* memiliki ciri Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan dan keagresifan serta kemenangan merupakan hal utama.

Tabel 4.9 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Perekat Organisasi (Karyawan)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	17	42
<i>Adhocracy Culture</i>	24	16
<i>Market Culture</i>	23	23
<i>Hierarchy Culture</i>	36	21

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.13 Radar OCAI Berdasarkan Perekat Organisasi ( Karyawan)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan pengelolaan pada karyawan. Berdasarkan radar budaya saat ini pada karyawan menunjukkan tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 36.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 4.13 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan perekat organisasi berdasarkan persepsi karyawan. Budaya “yang diharapkan” oleh karyawan yaitu tipe budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata 42.

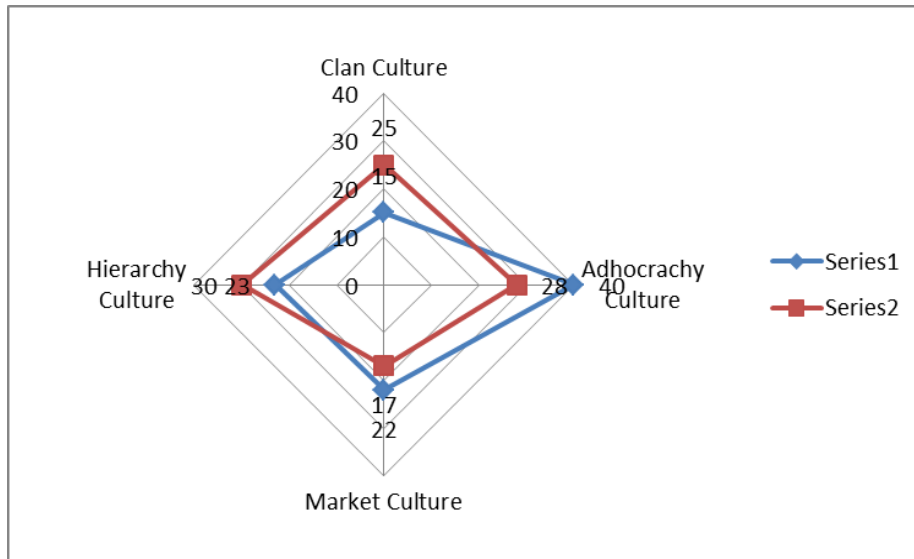
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya saat ini berdasarkan perekat organisasi, yaitu memiliki tipe *Hierarchy Culture*, pada tipe budaya ini memiliki ciri Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting sedangkan untuk budaya yang diharapkan yaitu memiliki tipe *Clan Culture*. Pada perekat organisasi budaya dengan tipe *Clan Culture* memiliki ciri perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama.

5. Penekanan Strategis

Tabel 4.10 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis (Pemimpin)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	15	25
<i>Adhocracy Culture</i>	40	28
<i>Market Culture</i>	22	17
<i>Hierarchy Culture</i>	23	30

Sumber: Data Primer, diolah 2021



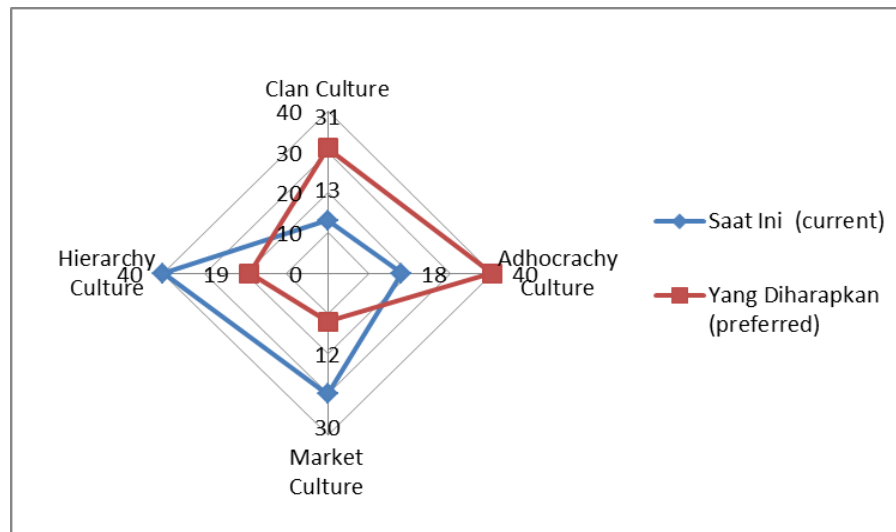
Gambar 4.14 Radar OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis (Pemimpin)

- Profil Budaya Organisasi Saat Ini (*current*)  
 Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan strategi yang ditetapkan. Berdasarkan radar budaya saat ini pada pemimpin menunjukkan tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 40.
- Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)  
 Warna merah pada Gambar 4.12 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan Penekanan Strategi pada pemimpin. Budaya “yang diharapkan” oleh pemimpin yaitu tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata 30.  
 Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya saat ini berdasarkan kriteria yang ditetapkan menunjukkan tipe budaya *Adhocracy Culture*, tipe budaya *Adhocracy Culture* memiliki ciri Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya program terbaru. Dan organisasi merupakan pemimpin dalam (*product leader*) dan inovator sedangkan untuk budaya yang diharapkan adalah *Hierarchy Culture*. Tipe budaya *Hierarchy Culture* pada kriteria yang ditetapkan memiliki ciri yang dapat mempersatukan Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi.

Tabel 4.11 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis (Karyawan)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	13	31
<i>Adhocracy Culture</i>	18	40
<i>Market Culture</i>	30	12
<i>Hierarchy Culture</i>	40	19

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Gambar 4.15 Radar OCAI Berdasarkan Penekanan Strategis (Karyawan)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan Penekanan Strategi pada karyawan. Berdasarkan radar budaya saat ini pada karyawan menunjukkan tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 40.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 4.15 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan Penekanan Strategi berdasarkan persepsi karyawan. Budaya “yang diharapkan” oleh karyawan yaitu tipe budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata 40.

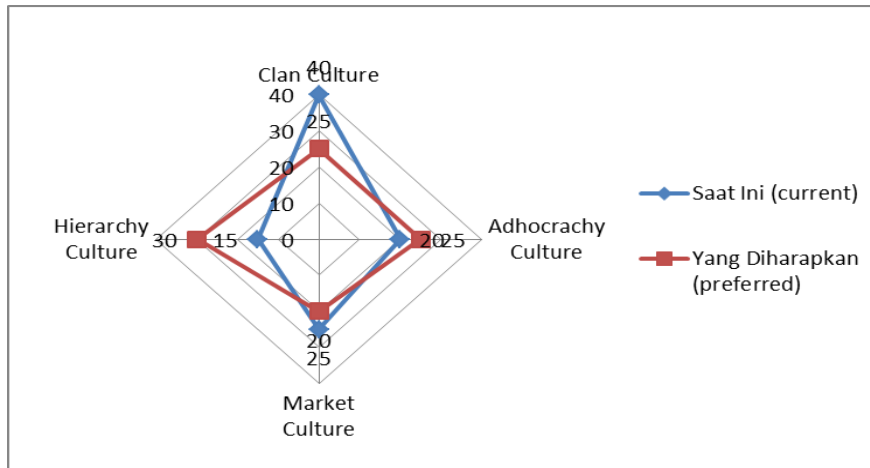
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya saat ini berdasarkan penekanan strategi, yaitu memiliki tipe *Hierarchy Culture*, pada tipe budaya ini organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran kegiatan operasional merupakan hal yang penting. Sedangkan tipe budaya *Clan Culture* memiliki ciri organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan.

6. Kriteria Keberhasilan

Tabel 4.12 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan (Pemimpin)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	40	25
<i>Adhocracy Culture</i>	20	25
<i>Market Culture</i>	25	20
<i>Hierarchy Culture</i>	15	30

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.16 Radar OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan (Pemimpin)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan kriteria keberhasilan. Berdasarkan radar budaya saat ini pada pemimpin menunjukkan tipe budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 40.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

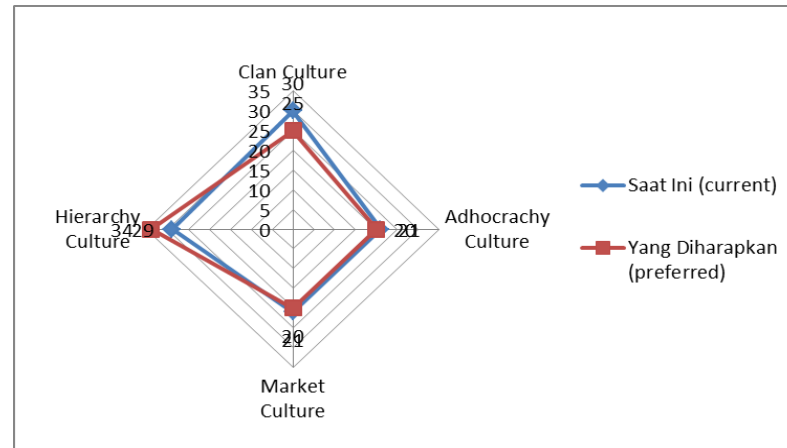
Warna merah pada Gambar 4.16 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan kriteria keberhasilan pada pemimpin. Budaya “yang diharapkan” oleh pemimpin yaitu tipe budaya *Hierarchy Culture* dengan nilai rata-rata 30.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya saat ini berdasarkan kriteria keberhasilan menunjukkan tipe budaya *clan culture*, sedangkan untuk budaya yang diharapkan adalah *Hierarchy Culture*. Tipe budaya *Clan Culture* memiliki ciri organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi. Sedangkan *Hierarchy Culture* memiliki ciri Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi.

Tabel 4.13 Penilaian Menggunakan Metode OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan (Karyawan)

Tipe Budaya	Saat Ini ( <i>current</i> )	Yang Diharapkan ( <i>preferred</i> )
<i>Clan Culture</i>	30	25
<i>Adhocracy Culture</i>	21	34
<i>Market Culture</i>	21	20
<i>Hierarchy Culture</i>	29	20

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.17 Radar OCAI Berdasarkan Kriteria Keberhasilan (karyawan)

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

Dapat dilihat dari gambar di atas warna merah menunjukkan budaya saat ini berdasarkan kriteria keberhasilan pada karyawan. Berdasarkan radar budaya saat ini pada karyawan menunjukkan tipe budaya *Clan Culture* dengan nilai rata-rata sebesar 30.

b. Profil Budaya Yang Diharapkan (*preferred*)

Warna merah pada Gambar 4.17 menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan kriteria keberhasilan berdasarkan persepsi karyawan. Budaya “yang diharapkan” oleh karyawan yaitu tipe budaya *Adhocracy Culture* dengan nilai rata-rata 34.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tipe budaya saat ini berdasarkan kriteria keberhasilan menunjukkan tipe budaya *clan culture*, sedangkan untuk budaya yang diharapkan adalah *Hierarchy Culture*. Tipe budaya *Adhocracy Culture* memiliki ciri organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi. Sedangkan *Adhocracy Culture* memiliki ciri Nilai utama yang dianut biasanya didasari oleh perubahan yang ada, dan salah satu hal yang menyatukan perusahaan yaitu eksperimen yang diikuti dengan kebebasan individu.

Berdasarkan ke enam kunci budaya organisasi yang telah diketahui pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*), dengan cara membagikan kuesioner kepada 20 responden yaitu di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Kuesioner dibuat berdasarkan jenis budaya organisasi yang mencakup *Clan Culture*, *Adhocracy Culture*, *Market Culture*, *Hierarchy Culture*. Sedangkan kunci budaya organisasi mencakup, Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Pengelolaan Karyawan, Perikat Organisasi, Kriteria keberhasilan. Kemudian hasil kuesioner di proses 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 di harapkan” (*preferred*) pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14 Profil Keseluruhan Budaya Organisasi Berdasarkan Enam Kunci Dimensi pada Kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*)

No	Dimensi	Pemimpin		Karyawan	
		Saat ini	Diharapkan	Saat ini	Diharapkan
1	Karakteristik Dominan	<i>Clan Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Adhocracy Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>
2	Kepemimpinan Organisasi	<i>Clan Culture</i>	<i>Adhocracy Culture</i>	<i>Clan Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>
3	Pengelolaan Karyawan	<i>Market Culture</i>	<i>Market Culture</i>	<i>Clan Culture</i>	<i>Adhocracy Culture</i>
4	Perekat Organisasi	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Market Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Adhocracy Culture</i>
5	Penekanan Strategis	<i>Adhocracy Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Clan Culture</i>
6	Kriteria Keberhasilan	<i>Clan Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Clan Culture</i>	<i>Adhocracy Culture</i>

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan pembahasan pada tabel 4.14 profil keseluruhan budaya organisasi berdasarkan enam kunci dimensi pada kondisi “saat ini” (*current*) dan “yang diharapkan” (*preferred*) adalah sebagai berikut :

#### 1. Karakteristik Dominan

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil analisis tipe budaya OCAI berdasarkan karakter dominan pada pemimpin dan karyawan, untuk budaya saat ini pada pemimpin yaitu memiliki budaya *Clan Culture*, sedangkan untuk budaya saat ini pada karyawan memiliki tipe budaya *Adhocracy Culture*, untuk budaya yang diharapkan pemimpin adalah budaya *Hierarchy Culture* dan budaya yang diharapkan oleh karyawan adalah *Hierarchy Culture*. Oleh karena itu peraturan-peraturan yang sudah ada harus tetap dipatuhi dan berlaku untuk semua anggota organisasi di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

#### 2. Kepemimpinan Organisasi

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil analisis tipe budaya OCAI berdasarkan kepemimpinan organisasi, diperoleh hasil bahwa profil budaya masa kini pada pimpinan yaitu memiliki budaya *Clan Culture* dan budaya yang diharapkan adalah *Adhocracy Culture*. Sedangkan profil budaya pada karyawan yang menunjukkan budaya saat ini adalah *Clan Culture* dan tipe budaya yang diharapkan yaitu *Hierarchy Culture*. Jadi dapat disimpulkan tipe budaya pada kepemimpinan organisasi didominasi oleh tipe budaya *clan culture*, pada budaya ini pemimpin merupakan seorang mentor dimana memiliki tugas untuk memberikan contoh yang baik kepada para pegawai di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

#### 3. Pengelolaan Karyawan

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil analisis tipe budaya OCAI berdasarkan pengelolaan pegawai, diperoleh hasil bahwa budaya saat ini pada

pimpinan menunjukkan budaya pada tipe *Market Culture* sedangkan budaya yang diharapkan oleh pemimpin yaitu *market culture juga*. Pada karyawan yang menggambarkan budaya saat ini adalah budaya *Clan Culture* dan tipe budaya yang diharapkan adalah *Adhocrachy Culture*. Untuk memadukan perbedaan budaya tersebut maka perlu dilakukan pendekatan seperti kebijakan-kebijaka yang dikeluarkan oleh pemimpin untuk pengembangan karyawan harus diikuti untuk mencapai tujuan bersama.

4. Perikat Organisasi

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil analisis tipe budaya OCAI berdasarkan perikat organisasi, menunjukkan bahwa pada pemimpin memiliki tipe budaya saat ini yaitu *Hierarchy Culture* sedangkan untuk budaya yang diharapkan yaitu budaya *market culture*, sedangkan perikat organisasi menurut karyawan yaitu, untuk tipe budaya saat ini yaitu *Hierarchy Culture* sedangkan untuk budaya yang diharapkan yaitu budaya *Clan*. Jadi pada perikat organisasi ini didominasi oleh *Hierarchy Culture* oleh karena itu tipe budaya ini harus saling bekerja sama, Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.

5. Penekanan Strategis

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil analisis tipe budaya OCAI berdasarkan pada penekanan strategis menunjukkan bahwa, budaya saat ini pada pimpinan yaitu tipe *Adhocrachy Culture* sedangkan budaya yang diharapkan oleh pemimpin di masa mendatang yaitu *Hierarchy Culture*, Pada karyawan budaya saat ini menunjukkan tipe budaya *Hierarchy Culture* sedangkan budaya yang diharapkan di masa mendatang yaitu *Clan Culture*. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada pemimpin dan karyawan didominasi oleh budaya *Clan Culture*.

6. Kriteria Keberhasilan

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil analisis tipe budaya OCAI berdasarkan pada kriteria keberhasilan, menunjukkan bahwa budaya saat ini pada pemimpin menunjukkan budaya *Clan Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan yaitu budaya *Hierarchy Culture* dan pada karyawan budaya saat ini menunjukkan budaya *Clan* dan budaya yang diharapkan adalah budaya *Hierarchy Culture*. Dapat disimpulkan bahwa budaya saat ini dan budaya masa mendatang didominasi oleh budaya *Clan* dan dimasa mendatang didominasi oleh *Adhocrachy Culture*.

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat ditak kesimpulan pada budaya saat ini menurut pemimpin yang paling mendominasi dalam menggambarkan indikator OCAI yaitu pada budaya *Hierarchy Culture*, sedangkan untuk budaya yang diharapkan didominasi oleh budaya *Hierarchy Culture*. Sedangkan profil budaya menurut karyawan di masa kini dan masa mendatang yaitu didominasi oleh tipe budaya *Clan Culture*, sedangkan pada budaya yang diharapkan yaitu tipe budaya



*Hierarchy Culture*. Oleh karena itu kriteria keberhasilan harus merujuk pada mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi dan Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi.

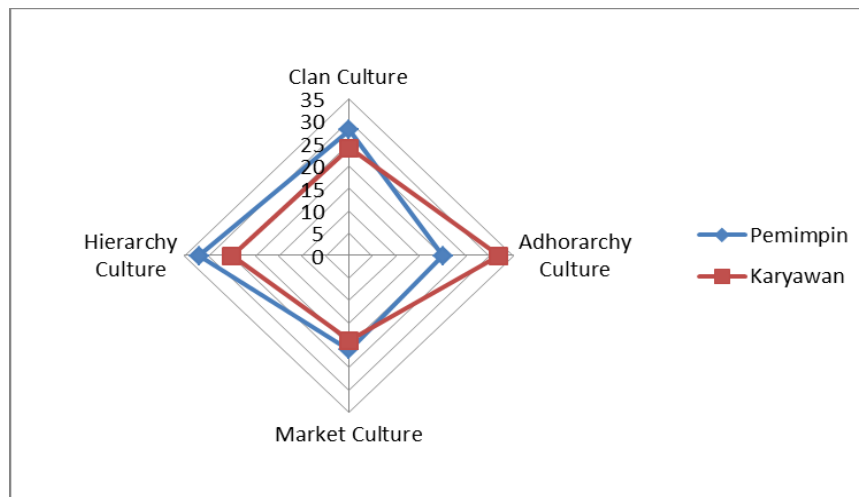
#### 4.2.2 Kesenjangan Budaya antara Karyawan dan Pemimpin

Berikut merupakan hasil penelitian mengenai kesenjangan profil budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor disajikan pada tabel di bawah ini dan gambar di bawah ini.

Tabel 4.15 Kesenjangan Budaya antara Karyawan dan Pemimpin

Tipe budaya	Pemimpin	Karyawan
<i>Clan Culture</i>	28	32
<i>Adhorarchy Culture</i>	20	25
<i>Market Culture</i>	21	19
<i>Hierarchy Culture</i>	32	24

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4.18 Radar Kesenjangan Budaya OCAI pemimpin dan Bawahan

Berdasarkan tabel dan gambar radar di atas, menunjukkan keseluruhan dilihat dari enam kunci dimensi budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor. Terdapat kondisi ‘saat ini’ (*current*) dan ‘yang diharapkan’ (*preferred*). Hal tersebut ditentukan sebagai strategi yang dapat dilakukan guna meningkatkan kualitas pegawai dalam bekerja untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Berikut hasil penilaian budaya organisasi berdasarkan enam kunci dimensi, perubahan hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

##### 1. Profil Budaya Saat Ini (*current*)

Pada Kondisi ‘saat ini’ (*current*) yang di rasakan oleh pemimpin dan karyawan didominasi oleh tipe budaya *Clan Culture* yang berorientasi pada kekeluargaan, tempat kerja yang menyenangkan, tipe budaya ini menunjukkan bahwa setiap orang berbagi informasi yang bersifat personal, kebanyakan seperti keluarga

sendiri. Pemimpin atau kepala organisasi dianggap sebagai mentor dan fasilitator. Organisasi berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota organisasi sangat tinggi. Organisasi menekankan pada kepentingan pada pengembangan sumber daya manusia dan memberikan arti penting pada kohesi dan moral. Sukses di definisikan pada tingkat kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang. Penempatan organisasi pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus. Dan menginginkan tipe pemimpin yang fasilitator, menjadi mentor dan dapat membangun tim dengan baik, memiliki komitmen, komunikasi yang baik.

2. Profil Budaya Yang di Harapkan (*preferred*)

Pada kondisi “yang diharapkan” (*preferred*) profil budaya menurut pemimpin dan karyawan didominasi oleh tipe budaya *Hierarchy Culture*. Pada kondisi budaya ini memiliki tipe anggota dan pemimpin di dalam organisasi menganggap bahwa organisasi yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang pegawai kerjakan, Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi, Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan, Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting, Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran kegiatan operasional merupakan hal yang penting, dan Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi.

#### 4.2.3 Cara Mengatasi Kesenjangan atau Tindakan Kunci yang Akan Dilakukan

Tabel 4.16 Mengatasi Kesenjangan atau Tindakan Kunci

<p><b>Budaya Pasar (<i>Market Culture</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerja sama antar pegawai dan pemimpin</li> <li>2. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan program pelatihan</li> </ol>	<p><b>Budaya Adhokrasi (<i>Adhocrachy Culture</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.</li> <li>2. Membuat budaya kerja yang lebih efektif agar semua keluhan masyarakat dapat diminimalisir</li> </ol>
<p><b>Budaya Hirarki (<i>Hierarchy Culture</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tetap konsisten dalam menyelesaikan tugas dan program kerja yang sudah ada dengan mengikuti pedoman yang berlaku di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.</li> <li>2. Semua anggota organisasi wajib mematuhi aturan kerja yang berlaku</li> </ol>	<p><b>Budaya kelompok (<i>Clan Culture</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengurangi biaya-biaya yang sekiranya tidak perlu untuk menambah efisiensi dan efektifitas kerja.</li> <li>2. Memaksimalkan biaya untuk membeli kebutuhan pada Kantor Kecamatan dan mendisiplinkan karyawan atau pegawai untuk tepat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.</li> </ol>

#### 4.2.4 Uji Hipotesis Penelitian

1. Analisis perbedaan budaya organisasi pimpinan saat ini dengan masa datang/ yang diharapkan

Berikut merupakan hasil pengolahan data dari hasil penyebaran kuesioner OCAI kepada 2 orang pemimpin, di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor dan hasil *Paired Samples Statistics* pada data penyebaran kuesioner OCAI pimpinan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.17 *Paired Samples Statistics*

		Paired Samples Test							
		Paired Differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Saat Ini - Masa Mendatang	-.62500	6,65341	2,35234	-6,18739	4,93739	-.266	7	,000

Sumber: Data Primer, diolah 2021 (Lampiran 3)

Uji beda pada nilai rata-rata budaya pemimpin saat ini dengan tipe budaya yang diharapkan oleh pemimpin.

Dasar pengambilan keputusan uji beda (Wiratna, 2014) pada budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan pada pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig (2-tailed) > 0,05 yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini dengan rata-rata nilai yang diharapkan.
- b. Jika nilai sig (2tailed) < 0,05 yang menunjukkan bahwa ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini dengan rata-rata nilai yang diharapkan.

Berdasarkan output di atas dapat dilihat bawah nilai yang diperoleh dari sig (2-tailed) sebesar ,000. yang menunjukkan nilai tersebut < 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan pada uji beda di atas maka nilai sig < 0,05 yang artinya bahwa ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata nilai budaya saat ini dan rata-rata nilai budaya di masa mendatang pada pemimpin di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor.

2. Analisis perbedaan budaya organisasi karyawan saat ini dengan masa datang/ yang diharapkan

Berikut hasil *Paired Samples Statistics* pada data penyebaran kuesioner OCAI karyawan dengan melibatkan 18 orang karyawan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18 *Paired Samples Statistics*

		Paired Samples Test							
		Paired Differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Saat Ini - Masa Mendatang	-.88889	16,19691	3,81765	-8,94342	7,16564	-.233	17	,000

Sumber: Data Primer, diolah 2021 (Lampiran 3)

Uji beda pada nilai rata-rata budaya karyawan saat ini dengan tipe budaya yang diharapkan oleh karyawan berikut merupakan dasar pengambilan keputusan pada penelitian ini:

Dasar pengambilan keputusan uji beda (Wiratna, 2014) pada budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan oleh karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig (2-tailed)  $> 0,05$  yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini dengan rata-rata nilai yang diharapkan.
- b. Jika nilai sig (2tailed)  $< 0,05$  yang menunjukkan bahwa ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini dengan rata-rata nilai yang diharapkan.

Berdasarkan output di atas dapat dilihat bawah nilai yang diperoleh dari sig (2-tailed) sebesar ,000. yang menunjukkan nilai tersebut  $< 0,05$ . Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan pada uji beda di atas maka nilai sig  $< 0,05$  yang artinya bahwa ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata nilai budaya saat ini dan rata-rata nilai budaya di masa mendatang pada karyawan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor.

3. Analisis perbedaan budaya organisasi pemimpin dan karyawan Pada masa saat ini

Berikut hasil *Paired Samples Statistics* pada data penyebaran kuesioner OCAI pemimpin dan karyawan untuk menggambarkan budaya saat ini:

Tabel 4.19 *Paired Samples Statistics*

Paired Samples Test									
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1	Pemimpin - Karyawan	-12,12500	3,33753	2,59421	21,25933	8,99067	-5,830	7	,098

Sumber: Data Primer, diolah 2021 (Lampiran 3)

Uji beda pada nilai rata-rata budaya menurut pemimpin dan karyawan saat ini berikut merupakan dasar pengambilan keputusan pada penelitian ini:

Dasar pengambilan keputusan uji beda (Wiratna, 2014) pada budaya saat ini antara pemimpin dan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig (2-tailed)  $> 0,05$  yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini pada pemimpin dengan rata-rata nilai yang budaya saat ini pada karyawan.
- b. Jika nilai sig (2tailed)  $< 0,05$  yang menunjukkan bahwa ada perbedaan rata-rata nilai budaya saat ini pada pemimpin dengan rata-rata nilai yang budaya saat ini pada karyawan.

Berdasarkan *output* di atas dapat dilihat bawah nilai yang diperoleh dari sig (2-tailed) sebesar ,098. yang menunjukkan nilai tersebut  $> 0,05$ . Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan pada uji beda di atas maka nilai sig  $0,098 > 0,05$  yang artinya bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata nilai budaya saat ini pada pemimpin dengan rata-rata nilai budaya saat ini pada karyawan.

4. Analisis perbedaan budaya organisasi pemimpin dan karyawan Pada masa masa mendatang/yang diharapkan

Berikut hasil *Paired Samples Statistics* pada data penyebaran kuesioner OCAI pemimpin dan karyawan untuk menggambarkan budaya di masa mendatang:

Tabel 4. 20 *Paired Samples Statistics*

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Pemimpin - Karyawan	-15,12500	7,33753	2,59421	21,25933	8,99067	-5,830	7	,000

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Uji beda pada nilai rata-rata budaya yang diharapkan oleh pemimpin dan karyawan, berikut merupakan dasar pengambilan keputusan pada penelitian ini:

Dasar pengambilan keputusan uji beda (Wiratna, 2014) pada budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan oleh karyawan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai sig (2-tailed) > 0,05 yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata nilai budaya yang diharapkan antara pemimpin dengan karyawan.
- Jika nilai sig (2-tailed) < 0,05 yang menunjukkan bahwa ada perbedaan rata-rata nilai budaya yang diharapkan antara pemimpin dengan karyawan..

Berdasarkan output di atas dapat dilihat bawah nilai yang diperoleh dari sig (2-tailed) sebesar ,000. yang menunjukkan nilai tersebut < 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan pada uji beda di atas maka nilai sig < 0,05 yang artinya bahwa ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata nilai budaya yang diharapkan antara pemimpin dengan karyawan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor.

### 4.3 Pembahasan Dan Interpretasi

#### 4.3.1 Budaya Organisasi Pimpinan Saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner OCAI, yang diisi oleh Kepala Camat dan Wakil Camat Kantor kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, menunjukkan bahwa pemimpin menggambarkan budaya saat ini yaitu budaya *Clan Culture*. Budaya organisasi jenis ini didasarkan pada organisasi yang mengadopsi budaya ini diikat oleh komitmen dan tradisi, dengan nilai utama berupa *teamwork*, komunikasi, dan kesepakatan. Kepemimpinan yang ada pada *clan culture* berbentuk *mentorship*.

#### 4.3.2 Budaya Organisasi Bawahan Saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner OCAI, yang diisi oleh 18 orang pegawai Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor, menunjukkan bahwa para pegawai memiliki gambaran budaya saat ini yaitu *Clan Culture*, Budaya organisasi jenis ini didasarkan pada organisasi yang mengadopsi budaya ini diikat oleh komitmen dan tradisi, dengan nilai utama berupa *teamwork*, komunikasi, dan kesepakatan. Kepemimpinan yang ada pada *clan culture* berbentuk *mentorship*.

#### **4.3.3 Budaya Organisasi yang Diharapkan Pimpinan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor Pada Masa Mendatang**

Berdasarkan hasil dari pengolahan kuesioner OCAI yang diisi oleh dua orang tertinggi pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor, menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan oleh pemimpin yaitu budaya *Hierarchy Culture*. Para pemimpin menganggap apabila memiliki budaya Hierarchy maka semua unsur pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai akan mudah untuk diselesaikan, karena ciri-ciri dari budaya Hierarchy adalah kendali, semua kendali di dalam lingkungan organisasi berada di tangan pemimpin. Dan setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai berpedoman kepada aturan yang berlaku, oleh karena itu pemimpin mengharapakan budaya Hierarchy di masa mendatang.

#### **4.3.4 Budaya Organisasi yang Diharapkan Bawahan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor Pada Masa Mendatang**

Berdasarkan hasil dari pengolahan kuesioner OCAI, yang sudah diisi oleh 18 orang pegawai di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabuapten Bogor, menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan oleh pegawai adalah budaya *Adhocrarcy Culture*, Pada budaya Adhocrarcy, setiap pegawai dituntut untuk dapat mengambil resiko, mampu menciptakan sesuatu yang dapat memberikan peluang karir yang bagus yaitu dengan mempelajari berbagai hal yang tidak biasa, mempelajari pekerjaan pada bidang lain dan mengeluarkan segala kemampuan dan kreativitas yang dimilikinya.

#### **4.3.5 Perbedaan Budaya Organisasi Pimpinan Saat ini Dengan yang Diharapkan di Masa Mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor**

Terlihat bahwa hasil pengolahan kuesioner OCAI pada pimpinan, bahwa terdapat perbedaan antara budaya saat ini dan budaya yang diharapkan oleh pemimpin. Untuk budaya saat ini pemimpin memberikan gambaran budaya *Clan Culture* sedangkan untuk budaya yang diharapkan pemimpin menggambarkan budaya *Hierarchy Culture*. Terdapat perbedaan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan oleh pemimpin pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.

#### **4.3.6 Perbedaan Budaya Organisasi Bawahan Saat ini Dengan yang Diharapkan di Masa Mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor**

Pegawai pada kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor memiliki pandangan yang berbeda mengenai budaya organisasi OCAI saat ini dan saat masa mendatang, untuk budaya saat ini pegawai memberikan gambaran budaya *Clan Culture*, sedangkan untuk budaya yang diharapkan, pegawai mengharapakan budaya *Adhocrarcy Culture*. Pegawai meyakini bahwa budaya Adhocrarcy akan menciptakan kondisi kerja yang lebih menantang di dibandingkan dengan budaya *Clan Culture* yang hanya terpaku pada aturan-aturan yang berlaku di dalam organisasi,

budaya Adhocracy mengharuskan para pegawai untuk dapat berpikir kreatif khususnya di dalam memecahkan permasalahan yang terjadi.

#### **4.3.7 Perbedaan Budaya Organisasi Pimpinan dan Bawahan Mengenai Budaya Saat ini di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan budaya saat ini pada pimpinan dan budaya saat ini pada bawahan atau staf pegawai di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Pada budaya saat ini pemimpin memiliki pandangan budaya Clan Culture dan para pegawai memiliki pandangan budaya Clan Culture. Jadi dapat disimpulkan tidak terdapat perbedaan pandangan mengenai budaya saat ini pada pimpinan dan budaya saat ini pada bawahan.

Berdasarkan hasil Uji t menunjukkan bahwa hasil pengolahan uji beda rata-rata, diperoleh dari sig ( 2-tailed) sebesar ,078. yang menunjukkan nilai tersebut  $> 0,05$ . Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan pada uji beda maka nilai sig  $0,098 > 0,05$  yang artinya bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata nilai budaya saat ini pada pemimpin dengan rata-rata nilai budaya saat ini pada karyawan. tidak terdapat perbedaan pandangan mengenai budaya saat ini pada pimpinan dan budaya saat ini pada bawahan dan karyawan dan pemimpin memiliki pandangan yang sama yaitu memilih tipe budaya *Clan Culture* pada budaya saat ini.

#### **4.3.8 Perbedaan Budaya Organisasi Pimpinan dan Bawahan yang Diharapkan di Masa Mendatang di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor**

Berdasarkan hasil analisis kepada pimpinan dan kepada bawahan mengenai budaya yang diharapkan, hasil analisis menjelaskan bahwa budaya yang diharapkan oleh pemimpin adalah budaya Hierarchy Culture , sedangkan budaya yang diharapkan oleh bawahan atau pegawai adalah budaya Adhocracy Culture, meskipun terdapat perbedaan budaya yang diharapkan antara pemimpin dan bawahan akan tetapi pemimpin dan para pegawai memiliki visi dan misi yang sama di dalam mencapai tujuan bersama.

#### **4.3.9 Bagaimana Upaya Menanamkan Budaya Pimpinan dan Budaya Bawahan Saat ini dan Budaya yang Diharapkan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor**

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan kepada pemimpin dan kepada pegawai mengenai budaya saat ini dan budaya yang diharapkan oleh pemimpin dan bawahan atau para pegawai, diperoleh bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini antara pimpinan dan karyawan, akan tetapi ada perbedaan persepsi mengenai budaya yang diharapkan pemimpin dan yang diharapkan oleh pegawai, Akan tetapi perbedaan tersebut tidak menjadi penghalang di dalam mencapai tujuan bersama, ada berbagai upaya yang perlu dilakukan oleh pemimpin untuk mengajak para pegawai dalam menciptakan atau menanamkan budaya yang

terbaik di lingkungan organisasi pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor. Berikut adalah upaya-upaya yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kerja sama antar pegawai dan pemimpin
2. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan program pelatihan
3. Menciptakan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
4. Membuat budaya kerja yang lebih efektif agar semua keluhan masyarakat dapat diminimalisir
5. Tetap konsisten dalam menyelesaikan tugas dan program kerja yang sudah ada dengan mengikuti pedoman yang berlaku di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
6. Semua anggota organisasi wajib mematuhi aturan kerja yang berlaku
3. Mengurangi biaya-biaya yang sekiranya tidak perlu untuk menambah efisiensi dan efektifitas kerja.
7. Memaksimalkan biaya untuk membeli kebutuhan pada Kantor Kecamatan dan mendisiplinkan karyawan atau pegawai untuk tepat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh Bangkit (2020) hasil penelitian menyebutkan bahwa adanya perbedaan budaya dilihat dari persepsi pimpinan dan staff pegawai pada masa saat ini dan budaya kerja yang diharapkan, hasil analisis budaya organisasi OCAI diperoleh bahwa budaya kerja pada saat ini di BPK PENABUR adalah budaya Clan, sedangkan persepsi staff pegawai budaya saat ini adalah budaya Adhokrasi. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Al Qhalivi (2020) hasil penelitian menyebutkan bahwa gambaran budaya organisasi saat ini pada seluruh level yaitu *level top management*, *middle management*, dan *low management* menunjukkan bahwa persepsi budaya antara level top management dengan level middle management memiliki persepsi budaya yang sama yaitu budaya saat ini didominasi oleh budaya Clan sedangkan persepsi berbeda pada hasil analisis budaya organisasi pada level low management yang memiliki persepsi bahwa budaya saat ini adalah budaya Adhocracy.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya organisasi saat ini pada pimpinan, diperoleh bahwa budaya saat ini pada pimpinan yaitu budaya Clan Culture.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya organisasi saat ini pada bawahan, diperoleh bahwa budaya saat ini pada bawahan yaitu budaya Clan Culture.
3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya yang diharapkan oleh pimpinan, diperoleh bahwa budaya yang diharapkan pada pimpinan yaitu budaya Hierarchy Culture.
4. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya organisasi yang diharapkan oleh bawahan, diperoleh bahwa budaya yang diharapkan pada bawahan yaitu budaya Adhocracy Culture.
5. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya saat ini pada pimpinan dan budaya yang diharapkan oleh pimpinan pada Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor diperoleh bahwa terdapat perbedaan budaya saat ini, budaya saat ini pada pimpinan menunjukkan budaya Clan Culture sedangkan budaya yang diharapkan oleh pimpinan yaitu Hierarchy Culture.
6. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya saat ini pada bawahan yaitu budaya Clan Culture, sedangkan budaya yang diharapkan oleh bawahan di masa mendatang yaitu budaya Adhocracy Culture.
7. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya saat ini pimpinan dan bawahan, tidak terdapat perbedaan persepsi, budaya saat ini pada pimpinan menunjukkan budaya clan culture sedangkan budaya saat ini pada bawahan adalah Clan Culture. Hasil tersebut dibuktikan oleh uji t yang dilakukan terhadap nilai rata-rata skor budaya saat ini menunjukkan nilai sig (2-tailed)  $> 0,05$  atau  $0,98 > 0,05$  yang menunjukkan tidak adanya perbedaan nilai rata-rata pada budaya saat ini antara pemimpin dan pegawai.
8. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai budaya yang diharapkan oleh pimpinan dan budaya yang diharapkan oleh bawahan, terdapat perbedaan persepsi, budaya yang diharapkan pada pimpinan menunjukkan budaya Hierarchy. sedangkan budaya yang diharapkan oleh bawahan adalah budaya Adhocracy dan hasil tersebut dibuktikan oleh uji t yang dilakukan terhadap nilai rata-rata skor budaya yang diharapkan menunjukkan nilai sig (2-tailed)  $< 0,05$  atau  $0,000 > 0,05$  yang menunjukkan adanya perbedaan nilai rata-rata pada budaya yang diharapkan oleh pemimpin dan pegawai.
9. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap budaya organisasi OCAI pada Kantor Kecamatan diperoleh bahwa banyak upaya yang perlu dilakukan oleh

pemimpin dan bawahan, berdasarkan kesenjangan budaya maka diperoleh langkah untuk menanamkan budaya OCAI dalam mengatasi kesenjangan tersebut:

- a. Meningkatkan kerja sama antar pegawai dan pemimpin
- b. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan program pelatihan
- c. Menciptakan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- d. Membuat budaya kerja yang lebih efektif agar semua keluhan masyarakat dapat diminimalisir
- e. Tetap konsisten dalam menyelesaikan tugas dan program kerja yang sudah ada dengan mengikuti pedoman yang berlaku di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
- f. Semua anggota organisasi wajib mematuhi aturan kerja yang berlaku
- g. Mengurangi biaya-biaya yang sekiranya tidak perlu untuk menambah efisiensi dan efektifitas kerja.
- h. Memaksimalkan biaya untuk membeli kebutuhan pada Kantor Kecamatan dan mendisiplinkan karyawan atau pegawai untuk tepat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

## 5.2 Saran

1. Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yaitu, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki wewenang tertinggi di dalam suatu organisasi, oleh karena itu pemimpin yang akan mengambil keputusan budaya organisasi yang mana yang perlu diterapkan di Kantor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor.
2. Pemimpin dan pegawai hendaknya saling bekerja sama untuk menanamkan budaya organisasi yang dapat membantu tujuan organisasi dapat tercapai dengan mudah.
3. Guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat pemimpin perlu menerapkan langkah-langkah untuk mengatasi kesenjangan budaya antara pemimpin dan bawahan berdasarkan hasil penelitian ini, yaitu dengan menerapkan hal-hal di bawah ini :
  - a. Meningkatkan kerja sama antar pegawai dan pemimpin
  - b. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan program pelatihan
  - c. Menciptakan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
  - d. Membuat budaya kerja yang lebih efektif agar semua keluhan masyarakat dapat diminimalisir
  - e. Tetap konsisten dalam menyelesaikan tugas dan program kerja yang sudah ada dengan mengikuti pedoman yang berlaku Semua anggota organisasi wajib mematuhi aturan kerja yang berlaku.

- f. Mengurangi biaya-biaya yang sekiranya tidak perlu untuk menambah efisiensi dan efektifitas kerja.
- g. Memaksimalkan biaya untuk membeli kebutuhan pada dan mendisiplinkan karyawan atau pegawai untuk tepat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Qhalivi, Dhevia. (2020). Analisis Budaya Organisasi Model OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) Pada Grand Diara Hotel Puncak. Jurnal. Universitas Pakuan.
- Bangun, Wilson. 2012. *Intisari Manajemen*. PT. Refika Aditama: Bandung.
- Bimantara, Aditya, Bangkit. (2020). Analisis Budaya Organisasi Model *Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai)* Untuk Mendorong Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Bpk Penabur Cicurug. Jurnal. Universitas Pakuan.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Gava Media: Yogyakarta..
- Cameron S. Kim and Quinn E. Robert. 2011. *Diagnosing and Changin Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*, Third Edition. Joh Wiley & Sons, Inc: San Fransisco.
- Cascio, Wayne F. 2013. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Mcgraw and Hill: New York.
- Cendana. 2019. Analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. Jurnal. Universitas Semarang
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Edy Sutrisno. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group: Jakarta.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2016. *Organizational Behavior*. Prentice Hall: New Jersey.
- Handoko, T, Tani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Dan Personalia*. BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kusumaningtyas. 2016. Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. Jurnal. Universitas Diponogoro.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan 12. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.

- Mangkunegara, Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mc Shane & Glinow. 2014. *Organizational Behavior* , Fourth Edition, Mcgraw Hill international edition, Prentice Hall: New Jersey.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja*. PT. Fajar Interpratama Mandiri: Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 2012. *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Nelson, D.L & Quick, J.C. 2013. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. Thompson South Western: United States of America
- Putra, Ayu, Ida. 2017. *Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) pada Universitas XYZ*. Jurnal. Stikom Bali.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2013. *Perilaku Organisasi. Edisi Sebelas*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga: Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman. 2014. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. LPFEUI: Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Afabeta: Bandung.
- Tan, Victor. 2014. *Changing Your Corporate Culture*. Time Books Interntional: Singapore.
- Ulina, Sri. 2019. *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Bank Negara Indonesia (PERSERO)*. Jurnal.Universitas Sumatera Utara..
- Wellem, Immanuel. 2019. *Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrumen (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka*. Jurnal. Universitas Nusa Nipa Maumere.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja. Edisi 5*, Cetakan 10. Rajawali Pers: Jakarta.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang betanda tangan dibawah ini :

Nama : Bela Fauziah  
Alamat : Kp. Bojong Jengkol No. 66 RT 004/005 Desa  
Cilebut Barat Kec.Sukaraja Kab. Bogor  
Tempat dan Tanggal Lahir : Bogor, 19 Januari 1966  
Umur :  
Agama : Islam

### Pendidikan

- SD : SDN Cilebut 02
- SMP : SMPN 16 Bogor
- SMA : SMK Taruna Andiga
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Oktober 2021

Peneliti,

(Adriani Kurnia Aji)

## Lampiran 1



---

Kuesioner ini digunakan sebagai bahan dalam penyusunan Skripsi mengenai :  
**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL CULTURE*  
ASSESSMENT INSTRUMENT** DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN  
**MASYARAKAT PADA KANTOR KECAMATAN SUKARAJA  
KABUPATEN BOGOR**

Oleh: Bela Fauziah  
NPM : 021116155

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Mahasiswi Program Studi  
Manajemen

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pakuan

Informasi yang diterima dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan  
untuk kepentingan akademis, terima kasih atas bantuan dan kerja sama Anda.

---

### **Petunjuk Pengisian**

Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini sesuai dengan penilaian Anda, Untuk pertanyaan pilihan, berilah tanda silang (X) untuk jawaban yang Anda Pilih.

### **Bagian 1. Profil Responden**

No. Responden			
Jenis Kelamin	a. Laki-Laki	b. Perempuan	
Usia	a. 20-30 Tahun	b. 31-40 Tahun	c. >41 Tahun
Pendidikan Terakhir	a. SMA/SMK	b. D3-S1	c. S2- S3
Status Pegawai	a. PNS	c. Non PNS	

### **Bagian 2. Petunjuk Penilaian**

1. Kolom Budaya Saat Ini
  - a. Setiap pertanyaan terbagi atas 4 alternatif (A, B, C, D)
  - b. Beri nilai pada keempat alternative tersebut sesuai dengan penilaian Anda terhadap kondisi organisasi anda saat ini
  - c. Jumlah dari keempat nilai tersebut harus 100
  - d. Beri nilai tertinggi pada alternative yang paling sesuai dengan organisasi Anda
2. Kolom Budaya Yang diharapkan
  - a. Anda mengisi kolom ini dengan kondisi yang menurut anda sebaiknya dicapai oleh organisasi ini dalam 5 tahun mendatang
  - b. Cara pengisiannya sama seperti dengan pengisian kolom saat ini



### KARAKTER DOMINAN

No	Karakter Dominan	Budaya saat ini	Budaya yang 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 enterpreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko		
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan 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		
	TOTAL	100	100

### KEPEMIMPINAN ORGANISASI

No	Kepemimpinan Organisasi	Budaya saat ini	Budaya yang diharapkan
A	Pemimpinan dalam organisasi ini bersifat mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan		
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil risiko		
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil		
D	Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi		
	TOTAL	100	100

### PENGELOLAAN PEGAWAI

No	Pengelolaan Pegawai	Budaya saat ini	Budaya yang diharapkan
A	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif		
B	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu		
C	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan ( <i>demand</i> ) yang tinggi dan pencapaian hasil		
D	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan		
	TOTAL	100	100

### PEREKAT ORGANISASI

No	Perekat Organisasi	Budaya saat ini	Budaya yang diharapkan
A	Perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi		
B	Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu 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 kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting		
TOTAL		100	100

### STRATEGI YANG DITETAPKAN

No	Strategi Yang Diterapkan	Budaya saat ini	Budaya yang 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. Mencoba 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 kegiatan operasional merupakan hal yang penting		
TOTAL		100	100

### KRITERIA KEBERHASILAN

No	Kriteria Keberhasilan	Budaya saat ini	Budaya yang diharapkan
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi		
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (product leader) dan inovator		
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama		
D	Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi.		
TOTAL		100	100

## Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Pemimpin

Jumlah 2 orang

### 1. Pimpinan

Indikator	No Responden	Saat Ini			Harapan				
		Clan	Adhocracy	Market	Clan	Adhocracy	Market		
Karakter Dominan	1	19	18	26	30	10	10	35	45
	2	20	20	20	40	25	25	25	25
Kepemimpinan Organisasi	1	30	30	30	10	30	30	20	20
	2	20	20	20	40	10	10	30	50
Pengelolaan Pegawai	1	25	25	25	25	30	30	10	30
	2	25	25	25	25	30	30	10	30
Perekat Organisasi	1	30	30	30	10	10	10	50	30
	2	30	30	30	10	10	10	50	30
Strategi Yang Ditetapkan	1	15	35	25	25	25	25	25	25
	2	15	45	20	20	30	30	10	30
Kriteria Keberhasilan	1	50	10	20	20	10	20	30	40
	2	30	30	30	10	40	30	10	20
Rata Rata		25,7	26,5	25	22,8	21,6	21,8	25,4	31,2

### 2. Rekapitulasi Jawaban Staff Pegawai

Karakter Dominan								
No	Budaya Saat Ini				Budaya Yang diharapkan			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
1	50	10	10	30	25	25	25	25
2	25	25	25	25	25	25	25	25
3	10	20	20	50	40	20	20	20
4	10	20	20	50	40	20	20	20
5	50	10	10	30	25	25	25	25
6	50	10	10	30	25	25	25	25
7	25	25	25	25	25	25	25	25
8	10	20	20	50	40	20	20	20
9	10	20	20	50	40	20	20	20
10	50	10	10	30	25	25	25	25
11	50	10	10	30	25	25	25	25
12	25	25	25	25	25	25	25	25
13	10	20	20	50	40	20	20	20
14	10	20	20	50	40	20	20	20
15	50	10	10	30	25	25	25	25
16	25	25	25	25	50	10	10	30
17	25	25	25	25	25	25	25	25
18	40	20	20	20	10	20	20	50

Kepemimpinan Organisasi								
Budaya Saat Ini					Budaya Yang diharapkan			
No	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy
1	30	30	30	10	10	10	10	70
2	50	10	10	30	25	25	25	25
3	25	25	25	25	25	25	25	25
4	10	20	20	50	40	20	20	20
5	30	30	30	10	10	10	10	70
6	50	10	10	30	25	25	25	25
7	25	25	25	25	25	25	25	25
8	30	30	30	10	10	10	10	70
9	50	10	10	30	25	25	25	25
10	25	25	25	25	25	25	25	25
11	10	20	20	50	40	20	20	20
12	30	30	30	10	10	10	10	70
13	50	10	10	30	25	25	25	25
14	25	25	25	25	25	25	25	25
15	10	20	20	50	40	20	20	20
16	50	10	10	30	25	25	25	25
17	25	25	25	25	25	25	25	25
18	10	20	20	50	40	20	20	20

Pengelolaan Pegawai								
Budaya Saat Ini					Budaya Yang diharapkan			
No	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy
1	50	20	20	10	25	25	25	25
2	50	25	10	15	25	40	10	15
3	40	10	10	40	30	30	20	20
4	40	10	10	40	30	30	20	20
5	50	20	20	10	25	25	25	25
6	50	25	10	15	25	40	10	15
7	40	10	10	40	30	30	20	20
8	40	10	10	40	30	30	20	20
9	50	20	20	10	25	25	25	25
10	50	25	10	15	25	40	10	15
11	40	10	10	40	30	30	20	20
12	40	10	10	40	30	30	20	20
13	50	20	20	10	25	25	25	25
14	50	25	10	15	25	40	10	15
15	40	10	10	40	30	30	20	20
16	40	10	10	40	30	30	20	20
17	50	25	10	15	25	40	10	15
18	40	10	10	40	30	30	20	20

Perekat Organisasi								
Budaya Saat Ini					Budaya Yang diharapkan			
No	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy
1	15	30	20	30	25	10	50	25
2	15	20	20	45	75	10	5	10
3	20	20	30	30	40	30	10	20
4	20	30	30	20	10	20	30	40
5	15	30	20	30	25	10	50	25
6	15	20	20	45	75	10	5	10
7	20	20	30	30	40	30	10	20
8	15	30	20	30	25	10	50	25
9	15	20	20	45	75	10	5	10
10	20	20	30	30	40	30	10	20
11	20	30	30	20	10	20	30	40
12	15	30	20	30	25	10	50	25
13	15	20	20	45	75	10	5	10
14	20	20	30	30	40	30	10	20
15	20	30	30	20	10	20	30	40
16	15	30	20	30	25	10	50	25
17	15	20	20	45	75	10	5	10
18	10	10	10	70	70	10	10	10

Strategi Yang Diharapkan								
Budaya Saat Ini					Budaya Yang diharapkan			
No	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocrarcy	Market	Hierarchy
1	20	20	30	30	30	30	20	20
2	10	20	30	40	40	40	10	10
3	10	20	30	40	40	40	10	10
4	10	10	30	50	50	10	10	30
5	20	20	30	30	30	30	20	20
6	10	20	30	40	40	40	10	10
7	10	20	30	40	40	40	10	10
8	10	10	30	50	50	10	10	30
9	20	20	30	30	30	30	20	20
10	10	20	30	40	40	40	10	10
11	10	20	30	40	40	40	10	10
12	10	10	30	50	50	10	10	30
13	20	20	30	30	30	30	20	20
14	10	20	30	40	40	40	10	10
15	10	20	30	40	40	40	10	10
16	10	10	30	50	50	10	10	30
17	20	20	30	30	30	30	20	20
18	10	20	30	40	40	40	10	10



Lampiran 3 Hasil Paired Samples Test

No	Tipe Budaya	Rata-Rata Nilai Budaya Saat Ini	Rata- Rata Nilai Budaya Yang diharapkan
1	<i>Clan Culture</i>	28	19
	<i>Adhorarchy Culture</i>	27	20
	<i>Market Culture</i>	26	28
	<i>Hierarchy Culture</i>	20	31
2	<i>Clan Culture</i>	23	24
	<i>Adhorarchy Culture</i>	28	26
	<i>Market Culture</i>	24	26
	<i>Hierarchy Culture</i>	24	31

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Saat Ini	25,0000	8	2,77746	,98198
Masa Mendatang	25,6250	8	4,50198	1,59169

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Saat Ini & Masa Mendatang	8	-,651	,080

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Saat Ini - Masa Mendatang	-,62500	6,65341	2,35234	-6,18739	4,93739	-,266	7	,000

Saat Ini	Mendatang
27	22
25	34
23	45
28	50
40	34
45	44
34	54
22	43
44	43
44	25
34	11
52	21
23	32
29	30
29	30
29	30
40	55
34	15

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Saat Ini	33,4444	18	8,87311	2,09141
	Masa Mendatang	34,3333	18	12,86582	3,03250

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Saat Ini & Masa Mendatang	18	-,079	,755

**Paired Samples Test**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Saat Ini - Masa Mendatang	-,88889	16,19691	3,81765	-8,94342	7,16564	-,233	17	,098

Pemimpin	Karyawan
28	27
27	25
26	23
20	28
23	40
28	45
24	34
24	22

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Pemimpin	25,6250	8	4,50198	1,59169
	Karyawan	40,7500	8	10,26436	3,62900

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Pemimpin & Karyawan	8	,653	,000

**Paired Samples Test**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Pemimpin - Karyawan	-12,12500	3,33753	2,59421	21,25933	8,99067	-5,830	7	,000



Pemimpin	Karyawan
19	22
20	34
28	45
31	50
24	34
26	44
26	54
31	43

#### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Pemimpin	25,6250	8	4,50198	1,59169
	Karyawan	40,7500	8	10,26436	3,62900

#### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Pemimpin & Karyawan	8	,777	,023

#### Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Pemimpin - Karyawan	-15,12500	7,33753	2,59421	21,25933	8,99067	-5,830	7	,000