



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) UNTUK MENDORONG PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BPK PENABUR CICURUG**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Bangkit Aditya Bimantara

0211 16 370

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JANUARI 2021**

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* UNTUK MENDORONG PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BPK PENABUR CICURUG**

Skripsi

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

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)

Ketua Program Studi

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) UNTUK MENDORONG PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BPK PENABUR CICURUG**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari : Rabu Tanggal : 27 / Januari / 2021

Bangkit Aditya Bimantara  
0211 16 370

Menyetujui,  
Ketua Sidang,



(Dr. Hari Muharam, SE.,MM.)

Ketua Komisi Pembimbing



( Dr. Wonny A. Ridwan, SE.,MM. )

Anggota Komisi Pembimbing



( Angka Priatna, SE.,MM. )

## **LAMPIRAN KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PAKUAN**

**Nomor : /KEP/REK/II/2021**

**Tentang : PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER  
INFORMASI SERTA PELIMPAHAN KEKAYAAN  
INTELEKTUAL DI UNIVERSITAS PAKUAN**

---

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bangkit Aditya Bimantara

NPM : 021116370

Judul Skripsi/Tesis Desertasi : Analisis Budaya Organisasi Model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Untuk Mendorong Peningkatan Kinerja Pegawai Di BPK PENABUR Cicurug

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, 02 Januari 2021

Bangkit Aditya Bimantara  
021116370

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi 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

Bangkit Aditya Bimantara. NPM 021116370. Analisis Budaya Organisasi Model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Untuk Mendorong Peningkatan Kinerja Pegawai Di BPK PENABUR Cicurug. Skripsi Prodi Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Di bawah Bimbingan Ketua Komisi Pembimbing Wonny Ahmad Ridwan dan Anggota Komisi Pembimbing Angka Priatna. Tahun 2020.

Tantangan-tantangan akan selalu dihadapi, Banyaknya tantangan dan hambatan yang akan dialami dalam menciptakan sebuah keadaan organisasi. Keadaan organisasi akan menjadi cerminan bagi masa kini dan masa depan organisasi. Simbol dari cerminan organisasi adalah budaya organisasi yang dapat mengatur dan memberikan pemahaman secara tidak langsung kepada pegawai untuk selalu menjaga dan melakukan apa yang seharusnya dilakukan sesuai budaya organisasi yang tercipta. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah kesatuan dari orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai yang sama. Pada dasarnya setiap organisasi menginginkan terciptanya visi dan misi yang membudaya pada setiap anggota organisasinya. Seluruh anggota organisasi di dalamnya diwajibkan untuk paham dan menjadikan *corporate value* sebagai landasan dalam bertindak dan menyelesaikan berbagai macam persoalan yang ada, serta mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi

Penelitian ini untuk menganalisis budaya organisasi model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Di BPK PENBAUR Cicurug. Dilihat dari persepsi pimpinan dan persepsi staff pegawai. Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif (*eksploratif*) dengan metode penelitian studi kasus, Unit analisis pada penelitian ini adalah individual yaitu pimpinan dan pegawai BPK PENABUR jumlah sampel pada penelitian ini adalah 26 responden. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis OCAI (*organizational Culture Assessment*)

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, sedangkan gambaran budaya di masa mendatang antara pimpinan dan staff pegawai memiliki persepsi yang sama yaitu budaya Hirarki. Saran yang dapat diberikan adalah Perlu dilakukan sosialisasi organisasi kepada seluruh jajaran dalam struktur organisasi untuk tetap fokus terhadap stabilitas dan kontrol visi, misi, dan nilai – nilai organisasi. Perubahan tipe budaya yang diharapkan di masa mendatang menunjukkan perlu adanya penyesuaian fleksibilitas dan kebijakan organisasi di BPK PENABUR untuk tetap dapat mencapai visi, misi serta nilai – nilai organisasi.

Kata Kunci : *Organizational Culture, Organizational Culture Assessment*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul “**Analisis Budaya Organisasi Model Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Untuk Mendorong Peningkatan Kinerja Di BPK PENABUR Cicurug**” Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar strata satu (S1) Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peran berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, saran dan do’a maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa atas kesempurnaan rencana-Nya yang selalu membuat saya percaya bahwa semua yang terjadi adalah yang terbaik.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak ir. Baskoro Ngapon (Alm) dan Ibu Bratha Wiwari, SH. yang senantiasa memberikan perhatian, doa, semangat serta dukungan moral, dan material yang tiada hentinya.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA selalu ketua program studi manajemen periode 2020- 2025.
5. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE, MM. selaku ketua komisi pembimbing yang telah membimbing dan banyak memberikan dorongan dalam penyusunan Skripsi ini.
6. Bapak Angka Priatna, SE, MM. selaku anggota komisi Pembimbing yang juga telah banyak memberikan bimbingan serta saran dalam Skripsi ini.
7. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah menuntun dan memberikan ilmu selama perkuliahan.
8. Keisha Khrisnanda Ekadini Ngapon, SE, MM. terkasih yang selalu memberikan *support* selama saya kuliah.
9. dr. Zeni Ansona tersayang yang selalu memberikan semangat dan motivasi selama saya kuliah dan dalam pengerjaan skripsi ini.
10. Ibu Canthi Winedar yang selalu mengingatkan saya untuk terus berusaha menjadi pribadi yang lebih baik dan bertanggung jawab.
11. Saudari Nia Purbasari, S.Pt yang selalu menghibur saya selama mengerjakan skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan angkatan 2016 Universitas Pakuan Kelas Malam yang memberikan do’a dan semangat.
13. Saudari Dini Nurdiani, S.M yang telah banyak membantu saya dalam mencari referensi-referensi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

14. Rekan-rekan angkatan 2017 Universitas Pakuan Kelas Malam yang mengizinkan saya bergabung di kegiatan positif yang membangun.
15. Yayasan BPK PENABUR Cicurug yang sudah memberikan izin untuk dapat mengerjakan skripsi ini.
16. Para staff dan karyawan BPK PENABUR Cicurug yang sudah bersedia menjadi responden dalam pengerjaan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca.

Bogor, 02 Februari 2021  
Penulis

Bangkit Aditya Bimantara

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK</b> .....	iv
<b>LEMBAR HAK CIPTA</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1 Maksud Penelitian .....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
1.4.1 Kegunaan Akademis .....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	6
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya .....	7
2.2 Budaya Organisasi .....	7
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	7
2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	8
2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi .....	9
2.2.4 Tipe Budaya Organisasi .....	11
2.2.5 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi .....	12
2.2.6 <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) .....	13
2.3 Kinerja Pegawai .....	15
2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	15
2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	16
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	17
2.4.1 Penelitian Sebelumnya .....	17

2.4.2	Kerangka Pemikiran .....	19
2.5	Hipotesisi Penelitian .....	21
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Jenis Penelitian .....	22
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Peneliitian .....	22
3.2.1	Objek Penelitian .....	22
3.2.2	Unit Analisis .....	22
3.2.3	Lokasi Penelitian .....	22
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	22
3.3.1	Jenis Data .....	22
3.3.2	Sumber data .....	23
3.4	Operasionalisasi Variabel .....	23
3.5	Metode Penarikan Sampel .....	25
3.6	Metode Pengumpulan Data .....	26
3.6.1	Data Primer .....	26
3.6.2	Data Sekunder .....	26
3.7	Analisis Data .....	27
3.7.1.	Pengambilan Kesimpulan Model OCAI .....	28
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	31
4.1.1	Sejarah Singkat BPK PENABUR .....	31
4.1.2	Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas .....	32
4.1.3	Profil Responden .....	33
4.2	Budaya Organisasi Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ) Pada BPK PENABUR .....	34
4.2.1	Persepsi Pimpinan Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini dan Pada Masa Mendatang .....	34
4.2.2	Persepsi Staff Pegawai Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini dan Pada Masa Mendatang .....	36
4.3	Pembahasan .....	38
4.3.1	Persepsi Pimpinan Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini dan Pada Masa Mendatang .....	38
4.3.2	Persepsi Staff Pegawai Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini dan Pada Masa Mendatang .....	39
4.3.3	Persepsi Budaya Organisasi Masa Kini Dan Masa Mendatang Antara Pimpinan dan Staff Pegawai di BPK PENABUR .....	41
4.3.4	Kinerja Staff Pegawai Saat ini Pada BPK .....	41
4.3.5	Strategi Peningkatan Kinerja Pada Masa Depan Dengan Budaya yang Ada Saat Sekarang dan Gambaran Budaya Masa Depan .....	42

**BAB V    SIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Simpulan .....	44
5.2	Saran .....	45

**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Survey Pendahuluan Mengenai Budaya Organisasi pada BPK PENABUR Cicurug .....	3
Tabel 1.2	Pencapaian Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai berdasarkan Visi dan Misi BPK PENABUR Cicurug Tahun 2019 .....	4
Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya .....	17
Tabel 3.1	Hubungan Budaya Organisasi Model <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Dengan Tingkat Kinerja Pegawai BPK PENABUR .....	24
Tabel 3.2	Detail Responden Kuesioner .....	25
Tabel 3.3	Contoh tabel hasil penjumlahan rata rata skor budaya organisasi.....	28
Tabel 3.4	Contoh Hasil Kuesioner OCAI Pimpinan .....	29
Tabel 3.5	Contoh Hasil Kuesioner OCAI Kepala Bagian .....	30
Tabel 4.1	Detail Responden Pada BPK PENABUR .....	33
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden .....	33
Tabel 4.3	Usia Responden .....	33
Tabel 4.4	Tingkat Pendidikan Responden .....	34
Tabel 4.5	Masa Kerja Responden .....	34
Tabel 4.6	Nilai Rata-Rata Jawaban Pimpinan pada BPK PENABUR .....	35
Tabel 4.7	Nilai Rata-Rata Jawaban Staff Pegawai di BPK PENBUR .....	36
Tabel 4.8	Pencapaian Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai berdasarkan Visi dan Misi BPK PENABUR Cicurug Tahun 2019 .....	41
Tabel 4.9	Gambaran Budaya Hirarki pada BPK .....	42

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Ragam Budaya Organisasi Dalam <i>Competing Values Framework</i> .....	13
Gambar 2.2	Konstelasi Penelitian .....	21
Gambar 3.1	Profil Budaya OCAI .....	29
Gambar 3.2	Contoh Hasil Kuesioner OCAI Pimpinan .....	29
Gambar 3.3	Contoh Hasil Kuesioner OCAI Staff Pegawai .....	30
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BPK PENABUR .....	32
Gambar 4.2	Persepsi Budaya Organisasi Pimpinan .....	35
Gambar 4.3	Persepsi Budaya Organisasi Staff Pegawai .....	37

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Budaya Organisasi Model OCAI

Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Pimpinan

Lampiran 3 Rata-Rata Jawaban Pimpinan dan Radar Budaya Organisasi

Lampiran 4 Rekapitulasi Jawaban Pimpinan

Lampiran 5 Rata-Rata Jawaban Pimpinan dan Radar Budaya Organisasi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perang dagang yang terjadi antara Negara Amerika dengan China menyebabkan gejala perkembangan dan problem struktur perekonomian dunia dan kompetisi dalam dunia politik negara. Pimpinan negara menilai bahwa ekspor itu sehat bagi perekonomian domestiknya namun impor itu memperburuknya sehingga politik dagang tarif China impor dinilai jadi instrumen penting namun menciptakan perang dagang. Perang Dagang adalah suatu manifestasi di dalam ketegangan antara dua ekonomi terbesar dunia jika berlangsung tiada henti maka potensi masuk ke stadium perang ekonomi dengan dimensi-dimensi serta resonansinya meluas. Baik antara dua negara dengan berbagai komoditas ekspor-impornya, maupun mengajak negara sekutu-sekutu ekonomi masing-masing dan banyak pihak memproyeksikan China menang dan timing inilah memunculkan era kebangkitan china dan era kemerosotan AS. Banyak negara akan mengalami kerugian dan kemunduran dalam perekonomiannya sehingga di sinilah dibutuhkan pemahaman bersama tentang tata kelola perekonomian yang berbeda tapi dapat secara harmonis, memperkuat prinsip bermitra/berdampingan bukan bersaing tapi menemukan tata kelola ekonomi baru dunia menyatukan model perekonomian antara barat dan Asia.

Tata kelola ekonomi berpengaruh secara menyeluruh kepada kehidupan berorganisasi yang memiliki berbagai kepentingan. Mengelola organisasi bukanlah hal yang mudah. Banyak hambatan dan dilema yang akan dihadapi dalam mewujudkan organisasi yang efektif dan produktif. Terlebih dalam hal mengelola manusia di dalam organisasi. Manusia dan cara mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi makin penting karena semakin banyak sumber daya lain menjadi kurang keampuannya untuk dapat tetap bersaing. Dengan adanya manajemen sumber manusia dalam organisasi diharapkan dapat meningkatkan kontribusi anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu tercapainya tujuan organisasi bergantung pula terhadap manusia yang mengelola organisasi tersebut. Karena hanya organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang akan mampu bersaing dan mampu mengembangkan organisasinya.

Kualitas dapat dilihat dari performa kerja yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan, bagaimana pegawai dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang sudah direncanakan. Perusahaan menilai kualitas kerja yang diberikan oleh pegawai dengan melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja tersebut harus dilakukan secara terus-menerus dan memberikan evaluasi. Mangkunegara (2016), kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh pegawai, yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Edison (2016), Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu pengelolaan SDM secara aktif dan menyeluruh harus terus dilakukan untuk menunjang dan menjaga stabilitas kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Tantangan-tantangan akan selalu dihadapi, Banyaknya tantangan dan hambatan yang akan dialami dalam menciptakan sebuah keadaan organisasi. Keadaan organisasi akan menjadi cerminan bagi masa kini dan masa depan organisasi. Simbol dari cerimanan oragnisasi adalah budaya organisasi yang dapat mengatur dan memberikan pemahaman secara tidak langsung kepada pegawai untuk selalu menjaga dan melakukan apa yang seharusnya dilakukan sesuai budaya oragnisasi yang tercipta. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah kesatuan dari orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai yang sama. Pada dasarnya setiap organisasi menginginkan terciptanya visi dan misi yang membudaya pada setiap anggota organisasinya. Seluruh anggota organisasi di dalamnya diwajibkan untuk paham dan menjadikan *corporate value* sebagai landasan dalam bertindak dan menyelesaikan berbagai macam persoalan yang ada, serta mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.

Robbins (2013), menyatakan bahwa budaya oragnisasi Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya merupakan salah satu alat yang digunakan para pemimpin untuk menyalurkan maksud dan tujuannya kepada seluruh pegawai. Rivai (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk pegawai dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi secara populer diartikan sebagai perekat organisasi. Pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat beberapa jenjang atau jabatan maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggung jawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun di kelompok lainnya. Perbedaan yang seperti itu harus bisa dijumpai dengan suatu cara dan penanganan yang konsisten melalui budaya organisasi dan diharapkan akan menjadi perekat organisasi di berbagai lini.

Profil budaya yang belum tergambar secara sempurna dan menyeluruh menjadi suatu hambatan bagi BPK PENABUR Cicurug. 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 *organizational culture assessment instrument* (OCAI). OCAI merupakan instrumen dalam menggambarkan profil budaya

organisasi (PBO). Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif. Sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diketahui profil budaya organisasi saat ini pada BPK PENABUR Cicurug serta membantu mengidentifikasi mengenai budaya BPK PENABUR Cicurug yang seharusnya dikembangkan untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang muncul sekarang dan dimasa mendatang. Selain itu, instrumen ini akan memberikan informasi pemetaan dan profil budaya organisasi saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan.

Terdapat beberapa hal yang menyebabkan budaya organisasi belum dikelola dengan serius. Pertama, pendapat dari manajemen organisasi bahwa budaya organisasi adalah kondisi yang diwariskan dari pendiri organisasi sehingga tidak mungkin dapat dirubah (*taken for granted*). Pendapat ini menghambat organisasi untuk mengelola budaya organisasi sebagaimana organisasi mengelola sumber daya yang lain untuk mencapai tujuannya. Kedua, organisasi yang besar membutuhkan contoh-contoh sukses sebagai acuan untuk mau mencoba dalam pengelolaan budaya organisasi.

Budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi setidaknya memiliki dua sifat. Pertama, budaya yang dikembangkan harus *strong* (kuat) sehingga mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi, dalam hal ini pemilik, manajemen, dan anggota organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok dengan tujuan organisasi. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam membangun budaya organisasi adalah keberadaan budaya organisasi mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, dan kepercayaan. Kedua, budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi atau dinamis dan adaptif. Lingkungan eksternal organisasi yang dimaksud adalah tuntutan dari stakeholders eksternal, perubahan lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, dan teknologi informasi..berikut merupakan hasil pra survey yang dilakukan kepada pegawai BPK PENABUR Cicurug mengenai Budaya Organisasi disajikan pada tabel di bawah ini”

Tabel 1.1 Survey Pendahuluan Mengenai Budaya Organisasi pada BPK PENABUR Cicurug

No	Butir Pernyataan	Jawaban YA	Jawaban Tidak
1	Saya mengetahui dan memahami serta bertindak berdasarkan visi dan misi BPK PENABUR	10	5
2	Filosofi yang ditetapkan dalam perusahaan sangat membantu saya dalam memecahkan masalah yang terjadi	8	7
3	Norma standar perilaku pada BPK PENABUR yang selalu saya jalankan berlandaskan ketulusan hati dan jiwa.	5	10
4	Saya tidak pernah melanggar aturan-aturan yang tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi	7	8
5	Iklm organisasi tercermin dari cara berinteraksi antar anggota organisasi	10	5

No	Butir Pernyataan	Jawaban YA	Jawaban Tidak
6	Memberikan pelayanan terbaik berlandaskan ketulusan hati	5	10
7	Jujur, tulus, dan ikhlas dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan	6	9
8	Senantiasa melakukan penyempurnaan dan dapat berpikir kreatif dan inovatif	7	8
Jumlah		58	62
<b>Jumlah Responden</b>		<b>15 orang</b>	

Sumber: Data Primer, diolah 2020

Hasil survey pendahuluan yang dilakukan kepada 15 orang responden pegawai pada BPK PENABUR Cicurug dengan memberikan 8 pernyataan yang secara garis besar menggambarkan budaya organisasi pada umumnya, hasil tersebut menunjukkan hasil jawaban YA berjumlah 58 dan hasil jawaban TIDAK berjumlah 62. Jumlah tersebut menunjukkan jawaban TIDAK lebih banyak dari pada jawaban YA.

Pihak pengelola BPK PENABUR Cicurug ingin pegawai menjalankan kegiatannya sesuai dengan visi, misi dan nilai budaya perusahaan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Namun dalam melakukan praktiknya seringkali budaya yang sudah di tanamkan oleh pegawai tersebut tidak sejalan dengan visi, misi, dan nilai budaya perusahaan serta target perusahaan baru yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut merupakan visi misi dari BPK Penabur:

1. Visi: Menjadi lembaga pendidikan Kristen unggul dalam Iman, Ilmu, Pelayanan.
2. Misi : Mengembangkan potensi peserta didik secara optimal melalui pendidikan dan pengajaran bermutu berdasarkan nilai-nilai kristiani

Di bawah ini merupakan tabel pencapaian kinerja pada pegawai BPK PENABUR

Tabel 1.2 Pencapaian Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai berdasarkan Visi dan Misi BPK PENABUR Cicurug Tahun 2019

No	Kategori	Nilai	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai
1	Sangat Baik	100-90	23	37,03	10
2	Baik	90-80		37,03	10
3	Cukup Baik	80-70		18,51	1
4	Sedang	70-60		7,40	2
5	Kurang Baik	< 60		0	0
<b>Total</b>				<b>100</b>	<b>23</b>

Sumber: Data Sekunder (BPK PENABUR), 2020

Tabel di atas menunjukan informasi yang menyajikan mengenai pencapaian kinerja pegawai pada BPK PENABUR Cicurug, Informasi di atas menyajikan nilai yang didapatkan pegawai pada tahun 2020 yang menunjukkan pegawai yang mendapatkan nilai antara 100-90 dengan kategori sangat baik sebanyak 10 orang, pegawai yang mendapatkan nilai antara 90-80 dengan kategori baik sebanyak 10 orang, Pegawai yang mendapatkan nilai antara 80-70 dengan kategori cukup baik sebanyak 1 orang dan pegawai yang mendapatkan nilai sedang antara 70-60 orang sebanyak 2 orang. Dapat ditarik kesimpulan dari hasil pencapaian nilai tersebut

menunjukkan masih banyak pegawai yang belum mendapatkan nilai maksimal yaitu dengan kategori baik. Pihak pengelola BPK PENABUR Cicurug mengharapkan setiap pegawai dapat meraih pencapaian kinerja yang maksimal.

Sementara itu, dalam proses perubahan sampai saat ini, BPK PENABUR Cicurug belum melakukan analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi. Sedangkan hal pertama yang disarankan dalam melakukan transformasi budaya adalah dengan mengetahui peta atau profil budaya saat ini dan budaya yang diharapkan BPK PENABUR Cicurug minimal lima tahun kedepan. 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 Organisasi ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya, 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 dimaksudkan untuk mengetahui apakah visi, misi dan nilai budaya yang dituju sejalan atau tidak dengan budaya organisasi saat ini. Selain itu, sebagai landasan dalam pengambilan tindakan dan langkah-langkah yang harus diambil dalam proses transformasi budaya sehingga dapat mendukung visi, misi dan nilai budaya yang dicita-citakan oleh BPK PENABUR Cicurug.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Budaya Organisasi Model *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)* Untuk Mendorong Peningkatan Kinerja Pegawai Di BPK PENABUR Cicurug**”

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

1. BPK PENABUR Cicurug belum melakukan analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi.
2. Pencapaian nilai kinerja Pegawai belum maksimal sesuai yang diharapkan oleh Organisasi.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana budaya organisasi pimpinan masa sekarang dan masa mendatang di BPK PENABUR?
2. Bagaimana budaya organisasi staff pegawai masa sekarang dan masa mendatang di BPK PENABUR?
3. Apakah ada perbedaan budaya organisasi masa kini dan masa mendatang antara pimpinan dengan staff di BPK PENABUR?
4. Bagaimana tingkat kinerja staff saat ini?
5. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pada masa depan dengan budaya yang ada saat sekarang dan gambaran budaya masa depan?

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

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis keterkaitan/ anatra budaya organisasi model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai Di BPK PENABUR Cicurug. Penelitian ini juga akan menyimpulkan hasil, memberikan saran dan informasi dan meminimalisir penyebab terjadinya permasalahan yang ada di dalam organisasi.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi pimpinan masa sekarang dan masa mendatang di BPK PENABUR.
2. Untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi staff pegawai masa sekarang dan masa mendatang di BPK PENABUR.
3. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan budaya organisasi masa kini dan masa mendatang antara pimpinan dengan staff di BPK PENABUR.
4. Untuk mengetahui bagaimana tingkat kinerja staff saat ini.
5. Untuk mengetahui bagaimana strategi peningkatan kinerja pada masa depan dengan budaya yang ada saat sekarang dan gambaran budaya masa depan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada sumber daya manusia dan memberikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan Informasi kepada pihak BPK PENABUR Cicurug mengenai profil budaya BPK PENABUR saat ini dan gambaran profil budaya BPK PENABUR di masa mendatang. Serta memberikan saran guna meminimalisir terjadinya permasalahan yang sedang dihadapi terkait budaya organisasi dan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

Dibutuhkan sebuah manajemen untuk mengelola Manusia sebagai sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi haruslah dikelola sedemikian rupa agar dapat terkoordinasi dengan baik dan bisa mendukung pencapaian rencana strategis dari perusahaan manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan menurut beberapa para ahli sebagai berikut ini:

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”.

Dapat ditarik kesimpulan dari pengertian para ahli di atas bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan memiliki aktivitas sebagai fungsi seleksi dalam pelaksanaan, pemeliharaan dan perencanaan organisasi menuju tujuan perusahaan.

#### **2.2 Budaya Organisasi**

##### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan juga sebagai suatu nilai yang unik, keyakinan dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Sehingga budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lainnya.

Berikut ini pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

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 defines 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 (2011) “Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*value*), asumsi-asumsi (*assimptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota oranganisasinya. 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 (2013). 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 (2012) “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 pandangan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang berlaku di dalam perusahaan, kebijakan-kebijakan dan peraturan yang diterapkan di dalam sebuah organisasi dijalankan dan ditaati oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan visi misi organisasi.

### **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 dimiliki 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 ketidak tergantungan 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.

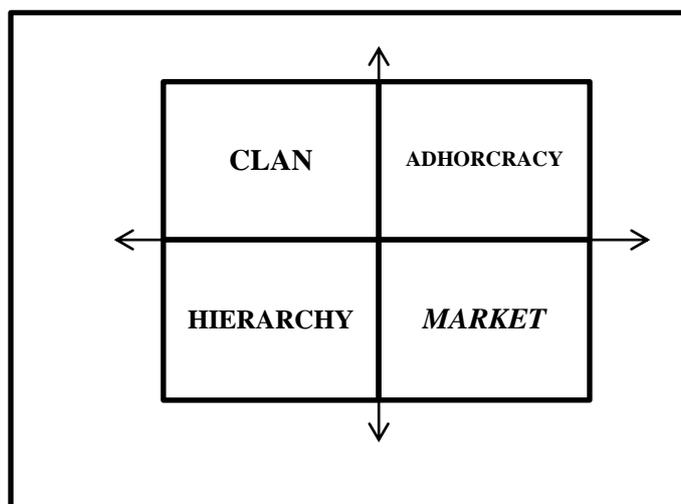
Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2016). Ada 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi, yaitu:

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.

### 2.2.5 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 kompetitor dan pendorong yang tangguh.



Gambar 2.1 Ragam Budaya Organisasi Dalam *Competing Values Framework*  
 Sumber: Cameroon & Quinn, 2020

### 2.2.6 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Nilai budaya dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Konsep ini dikembangkan oleh Cameroon 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 Cameroon & 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 budayanya 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. Perikat 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 perikat 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 kelebihannya, 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 simbolsimbol 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. Kinerja Pegawai**

#### **2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Wilson Bangun (2012) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan- persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standard pekerjaan

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja, jika kinerja berdasarkan hasil maka yang dilihat adalah jumlah kualitas dan kuantitas yang dihasilkan seseorang”. Suparno Eko Widodo (2015), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Ismail Nawawi (2013) Kinerja adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan tidak dapat dilepaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Tani Handoko (2013) Kinerja merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Kinerja yang dihasilkan setiap individu atau karyawan berbeda-beda, hal inilah yang menjadi factor penentu apakah karyawan tersebut dapat terus berkembang dan mencapai karirnya atau malah justru sebaliknya.

Cascio. Wayne F. (2013) *performance refers to an employee is a accomplishment of as signed, reformance appraisal is the systematic descriptions the job relevant strength and weaknesses of an individual a group.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai kinerja maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian hasil kerja yang menjadi tanggung jawab setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah diberikan.

### 2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Simanjuntak (2014), dapat digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Kompetensi Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.
2. Dukungan Organisasi, kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan.

Sutrisno (2016) mengemukakan pendapatnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Hasil kerja  
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan  
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.
3. Inisiatif  
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental  
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap  
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi  
Tingkat ketepatan waktu dan kehadiran.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2014), yaitu:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)  
Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan atau pegawai terdiri dari kemampuan atau potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dalam sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut uraian di atas dapat disimpulkan bahwa instrument yang dapat mempengaruhi kinerja dapat diklasifikasikan menurut kemampuan, motivasi, kemampuan manajerial pemimpin, serta penempatan yang sesuai. Dengan demikian apabila faktor tersebut diterapkan dengan baik maka diharapkan akan sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi.

## 2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya  
Hubungan Budaya Organisasi Model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Dengan Kinerja Karyawan

No	Nama Penulis dan Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
1	Sri Ulina (2019) Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Bank Negara Indonesia (PERSERO)	(X) Budaya Organisasi Menggunakan Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)	Budaya Organisasi 1. Klan 2. Adhokrasi 3. Hierarki 4. <i>Market</i>	Hasil 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 fungsu perusahaan sebagai keluarga yaitu budaya Clan	Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara ISSN : 222-7898 Vol. 10, No. 1, Januari 2019
2	Immanuel Wellem (2019) Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka	(X) Budaya Organisasi Menggunakan Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrumen</i> (OCAI)	Budaya Organisasi 1. Klan 2. Adhokrasi 3. Hierarki 4. <i>Market</i>	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 pemimpin bersifat sebagai koordinator yang mengontrol dan mengatur secara efisiensi segala sesuatu yang terjadi di organisasi	Jurnal Program Studi Manajemen Universitas Nusa Nipa Maumere ISSN : 2354-7898 Vol. 6, No. 1, Januari 2019
3	Ida Ayu Gde Suwiprabayanti Putra(2017)	(X)Budaya OrganisasiI Model OCAI ( <i>Organizational</i>	(X) Budaya Organi Budaya Organisasi 1. Klan	Penelitian ini memberikan gambaran budaya UNHI saat ini serta budaya UNHI yang diharapkan perusahaan	Jurnal Konferensi Nasional 2017

No	Nama Penulis dan Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
	Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ) pada Universitas XYZ	<i>Culture Assessment Instrument</i>	2. Adhokrasi 3. Hierarki	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 <i>Market</i> 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 <i>Market</i> dan budaya yang diinginkan adalah Clan, 3) Pegawai merasakan budaya organisasi saat ini adalah Hierarki dan budaya yang diinginkan adalah Clan	STMIK STIKOM Bali, 10 Agustus
4	Cendana (2016) Analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang	(X)Budaya Organisasi Model OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> )	(X) Budaya Organi Budaya Organisasi 1. Klan 2. Adhokrasi 3. Hierarki	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	Jurnal Univeristas Semarang ISSN : 2154-7800

No	Nama Penulis dan Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
				memiliki kesepahaman yang sama yaitu budaya hierarchy. Namun profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang belum memiliki keselarasan. General Manager mengharapakan budaya hierarchy sedangkan Departement Head mengharapakan budaya clan.	
5	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> )	(X) Budaya Organi Budaya Organisasi 1. Klan 2. Adhokrasi 3. Hierarki	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.	Jurnal Universitas Diponegoro ISSN : 2994-7998

#### 2.4.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah tuntutan perubahan dalam dunia bisnis merupakan ancaman yang tidak dapat dihindari banyaknya perusahaan yang melakukan perubahan demi mempertahankan eksistensinya berbagai upaya dilakukan oleh perusahann untuk dapa bersaing tidak terkeculai BPK PENABUR yang senantiasa menyadari bentuk bentuk perubahan yang terjadi. Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan kinerja

pegawai BPK PENABUR untuk mampu bersaing dan memiliki keterampilan dan kompetensi yang baik. dengan tidak terlepas dari visi, misi, serta nilai-nilai budaya organisasi yang ditanamkan.

Perubahan organisasi tentunya memiliki tujuan untuk membawa organisasi atau perusahaan untuk mampu berkembang mengikuti perkembangan zaman, yang sangat syarat akan perkembangan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan lainlain yang sangat begitu cepat dan tanpa mengenal batas, maka potensi perubahan tentunya akan semakin besar dan dalam waktu yang sangat cepat.

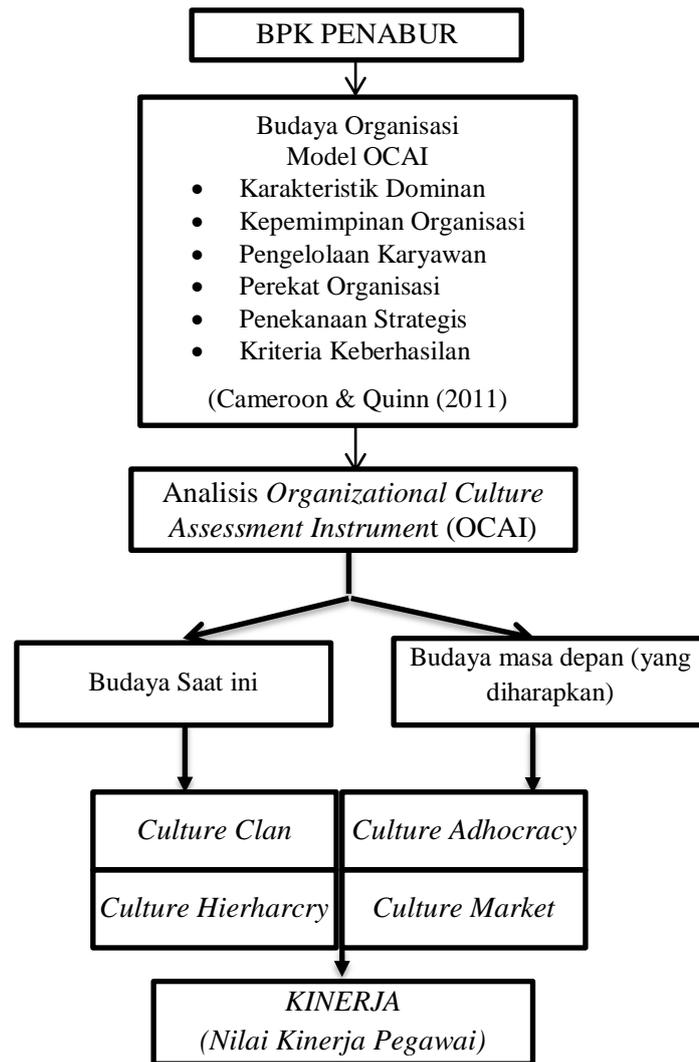
Budaya menggambarkan kebiasaan-kebiasaan yang di lakukan orang-orang di dalam organisasi di dalam menjalankan aktivitasnya di dalam perusahaan. Nawawi (2013). Nilai budaya dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. *Organizational 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.

Wilson Bangun (2012) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standard pekerjaan.

Budaya Organisasi model *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* ditujukan untuk mencari tahu bagaimana budaya BPK PENABUR Saat serta gambaran budaya 5 tahun mendatang dan bagaimana budaya saat ini dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai BPK PENABUR demi mewujudkan visi-misi yang sudah dtentukan.

Pada penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurdiani (2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organsasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Suwiprabayanti Putra (2017) hasil penelitian menunjukkan 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.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, maka konstelasi penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Konstelasi Penelitian

## 2.5 Hipotesisi Penelitian

- Hipotesis 1 Diduga bahwa BPK PENABUR memiliki persepsi budaya organisasi yang berbeda saat ini dan lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi pimpinan, kepala bagian dan Staff Pegawai
- Hipotesis 2 Gambaran profil budaya saat ini dan kinerja pegawai saat ini dikaji untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa mendatang.

## **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 mode budaya *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) guna meningkatkan kinerja pegawai.

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

##### **3.2.1 Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis budaya organisasi model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (X) sebagai variabel independen pada penelitian ini dan peningkatan kinerja pegawai sebagai variabel (Y).

##### **3.2.2 Unit Analisis**

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 Pimpinan, Kepala Bagian dan staff pegawai pada BPK PENABUR.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Pengumpulan data informasi yang akan diperoleh peneliti bertempat di Jalan Raya Cicitih No.1A, Cicurug, Kec. Cicurug, Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat 43359.

#### **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 yaitu orang dalam BPK PENABUR.

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

Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari hasil observasi, *FGD*, wawancara, atau berupa uraian/penjelasan mengenai variabel yang diteliti. Data kualitatif dalam penelitian ini meliputi : sejarah BPK PENABUR, 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 : penilaian kinerja dan jumlah pegawai.

### 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 pihak manajemen BPK PENABUR.

#### 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

Operasionalisasi variabel adalah memecah variabel-variabel yang terkandung dalam masalah tersebut menjadi bagian-bagian terkecil sehingga dapat di ketahui klasifikasi ukurannya, hal ini di lakukan untuk mempermudah mendapatkan data yang di perlukan dalam penelitian. Ada dua jenis variabel yang di gunakan yaitu :

#### 1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab bagi variabel lain atau yang diberi simbol (X), yaitu Budaya organisasi *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

#### 2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang di pengaruhi atau atau disebabkan oleh variabel lain atau yang diberi simbol (Y), yaitu tingkat Kinerja pegawai.

Berikut oprasionalisasi variabel untuk budaya organisasi (X) dan kinerja pegawai (Y) dalam bentuk tabel agar lebih mudah untuk dipahami.

Tabel 3.1. Hubungan Budaya Organisasi Model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Dengan Tingkat Kinerja Pegawai BPK PENABUR.

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Budaya Organisasi Model OCAI	1. Clan 2. Adhocracy 3. <i>Market</i> 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>	Ordinal
	1. Clan 2. Adhocracy 3. <i>Market</i> 4. Hierarchy	<p style="text-align: center;"><b>Kepemimpinan Organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pemimpinan 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>	Ordinal
	1. Clan 2. Adhocracy 3. <i>Market</i> 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, dengan tuntutan (<i>demand</i>) yang tinggi dan pencapaian hasil</li> <li>Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman , dapat diprediksi dan stabilitas hubungan</li> </ul>	Ordinal
	1. Clan 2. Adhocracy 3. <i>Market</i> 4. Hierarchy	<p style="text-align: center;"><b>Perekat Organisasi</b></p> <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>	Ordinal
	1. Clan 2. Adhocracy 3. <i>Market</i> 4. Hierarchy	<p style="text-align: center;"><b>Strategi Yang ditekankan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan</li> </ul>	Ordinal

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> <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>	
	1. Clan 2. Adhocracy 3. <i>Market</i> 4. Hierarchy	<p style="text-align: center;"><b>Kriteria Keberhasilan</b></p> <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 (product leader) dan inovator</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>	Ordinal

Sumber: (Cameron & Quinn (2011), 2020

### 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 BPK PENABUR yang berjumlah 26 orang .

Adapun peneliti menggunakan teknik *probability sampling* dalam pengambilan sampel pada penelitian ini teknik tersebut digunakan karena semua populasi pada penelitian ini memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, berikut merupakan detail responden pada penelitian ini:

Tabel 3.2 Detail Responden Kuesioner

No	Jabatan	Jumlah
1	Pimpinan	3
2	Staff Pegawai	23
	Total	26

Sumber: Data Sekunder ( BPK PENABUR),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. Pengamatan ini disebut juga penelitian lapangan. Observasi dilakukan peneliti secara langsung selama 90 hari terhadap terhitung mulai bulan Maret-April-Mei 2020.

##### 2. Survey

Survey merupakan metode untuk Rata-Rata Jawaban Pimpinan dan Radar Budaya Organisasi untuk mengumpulkan informasi dari kelompok yang mewakili sebuah populasi. 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 BPK Penbur.

#### 2. Analisis 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.

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

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

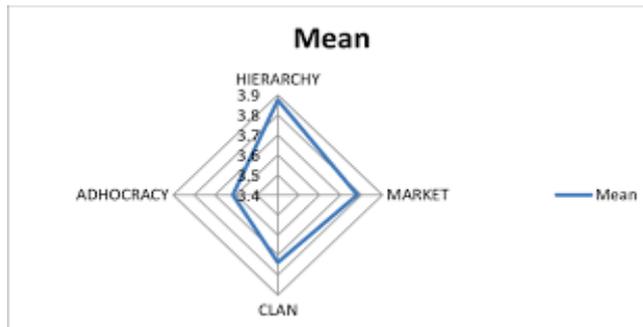
No	Budaya Saat Ini	Budaya Yang diharapkan
A		
B		
C		
D		
Total		

### 3.7.1. Pengambilan Kesimpulan Model OCAI

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:

1. Kultur Klan (*Clan Culture*) Model atau jenis budaya organisasi yang dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai “orang tua” bagi bawahannya. Perikat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.
2. Kultur Adhokrasi (*Adhocracy Culture*) Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan entrepreneurial. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus.
3. Kultur Market (*Market culture*) Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perikat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan. Kriteria sukses biasanya dilihat pangsa pasar dan posisi bersaing.
4. Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*) Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan tersruktur. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Pemimpin yang efektif adalah koordinator yang baik. Memelihara kelancaran di perusahaan adalah hal yang teramat penting. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

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. erikut contoh pada gambar dibawah ini:



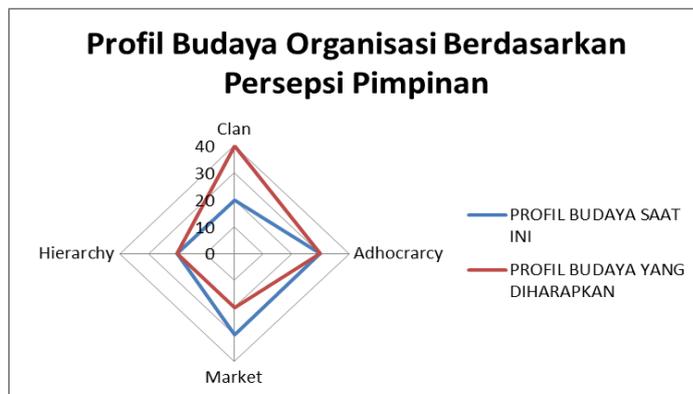
Sumber: Hasil Penelitian Sri Ulina (2019)  
 Gambar 3.1 Profil Budaya OCAI

Kemudian akan di dapat hasil gambaran budaya oragnisasi BPK PENABUR dari kuesioner yang disebar kepada pimpinan, Kepala bagian dan Staff Pegawai dan gambaran budaya BPK PENABUR akan menggambarkan:

1. Profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi pemimpin.

Tabel 3.4 Contoh Hasil Kuesioner OCAI Pimpinan

No	Budaya Saat Ini	Budaya Yang diharapkan
<i>Clan</i>	20	40
<i>Adhocracy</i>	30	30
<i>Hierarchy</i>	30	20
<i>Market</i>	20	20
Total	100	100



Gambar 3.2 Contoh Hasil Kuesioner OCAI Pimpinan

2. Profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi staff pegawai.

Tabel 3.5 Contoh Hasil Kuesioner OCAI Kepala Bagian

No	Budaya Saat Ini	Budaya Yang diharapkan
<i>Clan</i>	30	25
<i>Adhocrarcy</i>	20	25
<i>Hierarchy</i>	20	25
<i>Market</i>	30	25
Total	100	100



Gambar 3.3 Contoh Hasil Kuesioner OCAI Staff Pegawai

Setelah gambaran profil budaya organisasi dapat digambarkan dari persepsi pimpinan, kepala bagian dan staff pegawai hasil OCAI diselaraskan dengan nilai kinerja saat sekarang dan dikaji untuk masa datang dengan budaya yang ada dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai BPK PENABUR.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

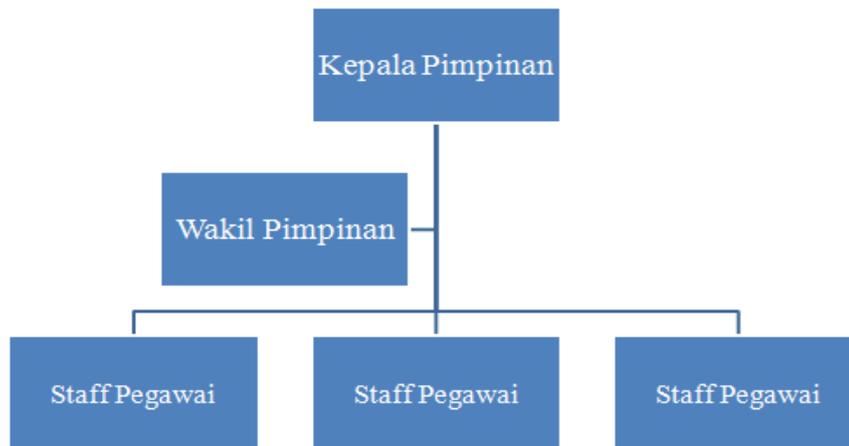
#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat BPK PENABUR**

BPK PENABUR berawal dari Badan Pendidikan Tionghoa Kie Tok Kauw Hwee Khu Hwee Djawa Barat (BP THKTKHKKH Djabar). BP THKTKHKKH Djabar berdiri pada 19 Juli 1950 yaitu lembaga pendidikan yang merupakan langkah konkret Gereja Kristen Indonesia Djawa Barat yang menjiwai nilai bahwa gereja juga harus mengabdikan pada pendidikan. Pada mulanya BP THKTKHKKH memiliki sejumlah sekolah yang merupakan hibah dari Vereniging Christelijke Scholen (VCS) sebuah organisasi sekolah Kristen milik Belanda. Pemberian sekolah-sekolah dari organisasi Belanda tersebut didasari kesadaran bahwa kedudukannya di Indonesia akan lebih cepat berakhir dari yang diperkirakan sebelumnya. VCS lalu mendudukkan beberapa guru dari gereja THKTKHKKH dalam memimpin sekolah dari organisasi Belanda tersebut. Dengan begitu, terjadi proses indonesianisasi di bidang pendidikan. Prinsip untuk berdikari dalam membina sekolah peninggalan masa kolonial oleh gereja merupakan dasar yang penting bagi perkembangan sekolah-sekolah Kristen dalam yang kelak berubah nama menjadi Badan Pendidikan Kristen PENABUR

Seiring berjalannya waktu, BPK Djabar semakin berkembang hingga membentangkan sayapnya ke luar pulau Jawa, seperti provinsi Lampung dan mendirikan sejumlah sekolah di kota Bandar Lampung maupun kota Metro. Dengan sekolah-sekolah yang berada di Jakarta dan Lampung yang bukan berada di wilayah Jawa Barat, timbullah pemikiran-pemikiran untuk mengubah nama Badan Pendidikan Kristen Jawa Barat dengan istilah lain. Hari penting pun terjadi, pada Selasa, 21 Maret 1989 nama BPK Djabar diganti menjadi Badan Pendidikan Kristen PENABUR berdasarkan akta notaris nomor 121 yang dimuat dalam Berita Negara RI tanggal 5 Mei 1989 nomor 36 disusul dengan pengesahan nama BPK PENABUR dalam Persidangan Majelis Sinode ke-46 GKI Jawa Barat tanggal 1 Juli 1989. BPK PENABUR sekarang ini menjadi lembaga pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan bertujuan ikut membentuk manusia Indonesia seutuhnya sebagai perwujudan panggilan pelayanan dan kesaksian Kristen.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas



Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPK PENABUR  
Sumber: BPK PENABUR, 2020

Berdasarkan gambar struktur organisasi, berikut merupakan uraian tugas dan tanggung jawab pada posisi tersebut:

1. Tugas dan Tanggung Jawab Pimpinan
  - a. Membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama, dengan penuh rasa kebebasan di dalam lingkungan BPK PENABUR.
  - b. Membantu seluruh pegawai untuk mengorganisir diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada pegawai lain dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
  - c. Membantu dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
  - d. Bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
  - e. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.
2. Tugas dan Tanggung Jawab Wakil Pimpinan
  - a. Membantu Ketua dalam membuat program kerja jangka pendek dan jangka panjang, pelaksanaannya serta pengorganisasiannya.
  - b. Mewakili Ketua bila berhalangan.
  - c. Mewakili Ketua bila berhalangan
3. Tugas dan Tanggung Jawab Staff Pegawai
  - a. Memberikan bantuan dalam porsi terbesar terhadap bidang tugas pimpinan dalam *arti leading* – dibidang administrasi (*organic function of manager*).

- b. Membantu pimpinan dalam bentuk pemberian fasilitas (tenaga, material, pembiayaan dan ketata usahaan)
- c. Rencana kerja, juklak, evaluasi staf tentang penyelesaian proyek dan proyeksi-proyeksi tentang keadaan masa depan.

#### 4.1.3 Profil Responden

Berikut merupakan karakteristik responden pada penelitian ini

Tabel 4.1 Detai Responden Pada BPK PENABUR

No	Jabatan	Jumlah
1	Pimpinan	3
2	Staff Pegawai	23
	Total	26

Sumber: BPK PENABUR, 2020

Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah 3 orang pimpinan di BPK PENABUR dan 23 staff pegawai pada BPK PENABUR, Karakteristik responden adalah sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Perempuan	16	61,53
2	Laki-laki	10	38,47
	Total	26	100

Sumber: Data Primer, diolah 2020

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang dengan persentase 61,53%, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 38,47%. Pada penelitian ini responden didominasi oleh responden yang berjenis kelamin perempuan.

##### 2. Usia Responden

Tabel 4.3 Usia Responden

No	Usia Responden	Jumlah	%
1	20-30 tahun	5	19,23
2	31-40 tahun	14	53,84
3	>41 tahun	7	26,92
	Total	26	100

Sumber: Data Primer. Diolah 2020

Karakteristik responden dilihat dari usia, menunjukkan responden yang berusia antara 20-30 tahun dengan jumlah 5 orang, responden yang berusia antara 31-40 tahun dengan jumlah 14 orang, dan responden yang berusia > 41 tahun dengan jumlah 7 orang. Pada penelitian ini responden didominasi oleh responden yang memiliki usia antara 31-40 tahun dengan persentase 53,84%.

### 3. Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	SMA/SMK	3	11,53
2	D3/S1	21	80,78
3	S2	2	7,69
	Total	26	100

Sumber: Data Primer, diolah 2020

Dilihat dari karakteristik tingkat pendidikan, jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK dengan persentase sebesar 11,53% atau 3 orang, responden yang memiliki tingkat pendidikan D3/S1 berjumlah 21 orang, dan responden yang memiliki tingkat pendidikan S2 dengan persentase 7,69% atau 2 orang. Jadi pada karakteristik tingkat pendidikan responden didominasi oleh tingkat pendidikan S1 dengan jumlah 22 orang responden.

### 4. Masa Bekerja

Tabel 4.5 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	1 – 5 tahun	5	19,23
2	5- 10 tahun	6	23,07
3	>11 tahun	15	57,69
	Total	26	100

Sumber: Data Primer, diolah 2020

Masa kerja responden menunjukkan bahwa pada penelitian ini responden yang memiliki masa kerja 1-5 tahun berjumlah 5 orang dengan persentase 19,23%, responden yang memiliki masa kerja antara 5-10 tahun dengan persentase sebesar 23,07% atau dengan jumlah 6 orang, dan responden yang memiliki masa kerja antara >11 tahun dengan persentase sebesar 58,69% atau 15 orang. Pada penelitian ini responden didominasi oleh karyawan yang memiliki masa kerja > 11 tahun dengan persentase sebesar 57,69%.

## 4.2 Budaya Organisasi Model OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) Pada BPK PENABUR

Berikut akan digambarkan hasil pengolahan data dari penyebaran kuesioner budaya organisasi model OCAI pada BPK PENABUR dilihat dari persepsi pimpinan dan persepsi staff pegawai dengan responden pada penelitian ini sebanyak 26 orang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

### 4.2.1 Persepsi Pimpinan Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini Dan Pada Masa Mendatang

Berikut merupakan hasil kuesioner budaya organisasi model OCAI dengan indikator yang digunakan meliputi karakter dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, strategi yang diterapkan dan kriteria keberhasilan yang dapat membentuk suatu budaya organisasi model OCAI yaitu budaya Clan, budaya Adhocracy, budaya *market* dan budaya hirarki. Kuesioner

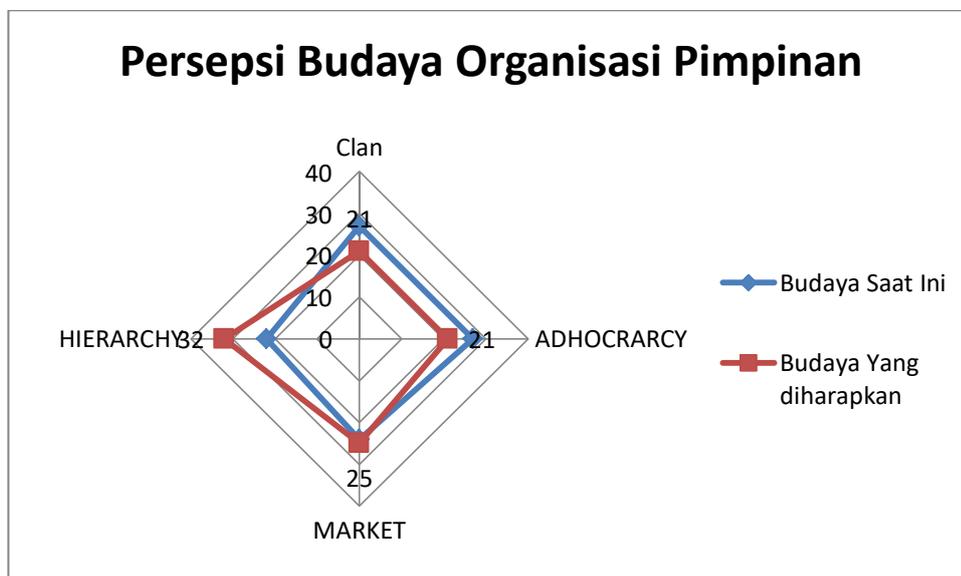
disebarkan kepada 3 orang pimpinan di BPK PENABUR dan hasil pengolahan data disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 Nilai Rata-Rata Jawaban Pimpinan pada BPK PENABUR

Budaya	Budaya Saat Ini (%)	Budaya Yang diharapkan (%)
Clan	28	21
Adhocrarcy	27	21
Market	23	25
Hierarchy	22	32
Total	100	100

Sumber: Data Primer, diolah 2020 ( lampiran)

Berdasarkan rata-rata nilai jawaban responden pada kuesioner budaya oragnisasi model OCAI menunjukkan hasil bahwa nilai rata-rata pada budaya organisasi Clan saat ini adalah 28% dan budaya yang diharapkan adalah 21%. Nilai rata-rata pada budaya Adhocrarcy saat ini adalah 27% dan budaya yang diharapkan adalah 21%, sedangkan untuk nilai rata-rata pada budaya *market* saat ini adalah 23% dengan budaya yang diharapkan adalah 25%, dan budaya hirarki saat ini menunjukkan nilai rata-rata 22% sedangkan untuk budaya yang diharapkan adalah 32%. Hasil dari nilai rata-rata jawaban tersebut akan dipetakan menjadi sebuah radar yang akan memberi gambaran mengenai budaya oraganisasi menurut pimpinan BPK PENABUR pada saat ini dan pada masa mendatang dan hasilnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Persepsi Budaya Organisasi Pimpinan

Sumber: Data Primer, diolah 2020

Hasil analisis budaya organisasi model OCAI (*Organizational Culture Assessment Culture Instrumnet*) menurut persepsi pimpinan menunjukkan bahwa persepsi budaya saat ini adalah budaya Clan yang lebih dominan pada BPK PENABUR hal tersebut dapat dilihat dari kondisi BPK PENABUR yang memiliki hubungan kekeluargaan yang baik antara pimpinan pada BPK PENABUR, pimpinan

memberikan contoh kepada pegawai serta memberikan bimbingan, para pemimpin menunjukkan bagaimana mengelola SDM secara kekeluargaan dengan partisipatif yaitu memberikan kesempatan kepada staff pegawai untuk menyampaikan gagasan serta memiliki strategi yang ditetapkan yaitu dalam pengelolaan SDM di BPK PENABUR yang memiliki ciri kerja tim dan partisipatif.

Hasil analisis budaya organisasi model OCAI (*Organizational Culture Assessment Culture Instrumnet*) menurut persepsi pimpinan mengenai budaya yang diharapkan adalah budaya *Hierarchy*, Budaya ini menunjukkan bahwa BPK PENABUR mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. terlihat dari radar budaya oragnaisasi menunjukkan budaya *Hierarchy* mengalami kenaikan dari budaya saat ini menuju budaya yang diharapkan. Pemimpin mengharapakan budaya pada masa medatang di BPK PENABUR yaitu sebagai organisasi yang sangat terkontrol dan terstruktur. terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang dikerjakan, serta pemimpinan dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi kegiatan operasional pada BPK PENABUR, meningkatkan pengelolaan karyawan dengan manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman , dapat diprediksi dan stabilitas hubungan antar karyawan. Serta perekat pada organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.

#### 4.2.2 Persepsi Staff Pegawai Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini Dan Pada Masa Mendatang

Berikut merupakan hasil kuesioner budaya organisasi model OCAI dengan indikator yang digunakan meliputi karakter dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, startegi yang diterapkan dan kriteria keberhasilan yang dapat membentuk suatu budaya oraganisasi model OCAI yaitu budaya Clan, budaya *Adhocarcy*, budaya *market* dan budaya hirarki. Kuesioner disebarkan kepada 23 orang staff pegawai di BPK PENABUR dan hasil pengolahan data disajikan pada tabel di bawah ini:

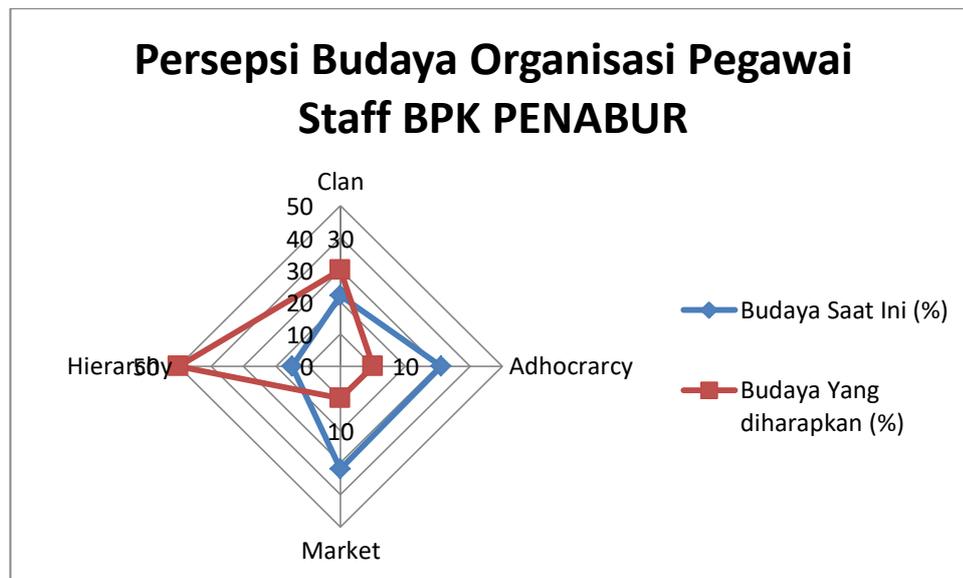
Tabel 4.7 Nilai Rata-Rata Jawaban Staff Pagawai di BPK PENBUR

Budaya Organisasi	Budaya Saat Ini (%)	Budaya Yang diharapkan (%)
Clan	22	30
Adhocarcy	31	10
<i>Market</i>	32	10
Hierarchy	15	50
Total	100	100

Sumber: Data Primer, diolah 2020

Hasil penyebaran kuesioner mengenai udaya organisasi pada BPK PENABUR dari persepsi pegawai staff yang berjumlah 23 orang menunjukkan nilai raa-rata jawaban untuk budaya clan saat ini dengan persentase sebesar 22%, kemudian untuk

budaya clan di masa mendatang naik menjadi 50%, untuk budaya yang menggambarkan budaya Adhocracy menunjukkan budaya saat ini dengan nilai sebesar 31% dan budaya Adhocracy yang diharapkan dengan hasil nilai 10%, kemudian untuk nilai budaya *market* saat ini dengan persentase sebesar 32% dan untuk budaya yang diharapkan adalah 10%, hasil budaya *Hierarchy* saat ini dengan nilai 22% dan untuk budaya Hierarchy masa mendatang dengan nilai 50%. Hasil rata rata jawaban tersebut kemudian akan di buat gambar radar yang dapat menggambarkan budaya yang mendominasi pada saat ini dan pada masa mendatang dilihat dari persepsi pegawai staff di BPK PENABUR, hasil pemetaan adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3 Persepsi Budaya Organisasi Staff Pegawai  
Sumber: Data Primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil pemetaan budaya organisasi model OCAI dilihat dari persepsi pegawai menunjukkan budaya saat ini menurut staff pegawai BPK PENABUR memberikan gambaran budaya saat ini di BPK PENABUR yaitu BPK PENABUR memiliki budaya Adhocracy yang dapat dibuktikan dengan karakter dominan yang dimiliki oleh BPK PENABUR saat ini adalah BPK PENABUR merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko, kepemimpinan di dalam organisasi menunjukkan kepemimpinan bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil risiko, serta manajemen dalam mengelola SDM dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu, perekat organisasi ditunjukkan dengan komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir serta strategi yang ditetapkan oleh BPK PENABUR menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru dan kriteria keberhasilan pada BPK PENABUR adalah Organisasi ini

mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (*product leader*) dan inovator.

Gambaran radar budaya organisasi model OCAI dilihat dari persepsi karyawan mengenai budaya yang diharapkan yaitu budaya *Hierarchy* dengan gambaran bahwa karakter dominan pada BPK PENABUR merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan oleh staff pegawai, kepemimpinan di dalam organisasi harus menunjukkan pemimpin menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi, serta pengelolaan karyawan yaitu manajemen dalam BPK PENABUR harus bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan antar pimpinan dan karyawan di dalam lingkungan organisasi, perekat organisasi yaitu hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting serta kriteria keberhasilan pada budaya *Hierarchy* harus menunjukkan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan pengeluaran biaya rendah merupakan hal yang perlu dipertimbangkan serta strategi yang ditetapkan BPK PENABUR harus menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Persepsi Pimpinan Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini Dan Pada Masa Mendatang**

Hasil analisis budaya organisasi menurut persepsi pemimpin diperoleh gambaran budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah sebagai berikut:

Persepsi budaya saat ini adalah budaya Clan budaya kerja klan menciptakan lingkungan kerja yang cenderung ramah dan bersahabat. Dalam situasi ini, seluruh pegawai di dalam organisasi dianggap seperti satu keluarga besar yang sedang melakukan kolaborasi dan aktif terlibat dalam berbagai kegiatan, termasuk pengambilan keputusan. Jenis budaya kerja ini menekankan pembentukan *team work* yang solid serta komunikasi yang baik. Dalam budaya klan, strategi untuk meningkatkan kualitas perusahaan dapat dilakukan dengan pemberdayaan, pembentukan tim, pengembangan produktivitas pegawai, dan keterbukaan komunikasi.

Gambaran budaya Clan yang lebih dominan pada BPK PENABUR hal tersebut dapat dilihat dari kondisi BPK PENABUR yang memiliki hubungan kekeluargaan yang baik antara pimpinan pada BPK PENABUR, pimpinan memberikan contoh kepada pegawai serta memberikan bimbingan, para pemimpin menunjukkan bagaimana mengelola SDM secara kekeluargaan dengan partisipatif yaitu memberikan kesempatan kepada staff pegawai untuk menyampaikan gagasan serta

memiliki strategi yang ditetapkan yaitu dalam pengelolaan SDM di BPK PENABUR yang memiliki ciri kerja tim dan partisipatif.

Persepsi pimpinan mengenai budaya yang diharapkan adalah budaya *Hierarchy*, Budaya ini menunjukkan bahwa BPK PENABUR mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. terlihat dari radar budaya organisasi menunjukkan budaya *Hierarchy* mengalami kenaikan dari budaya saat ini menuju budaya yang diharapkan. Pemimpin mengharapkan budaya pada masa mendatang di BPK PENABUR yaitu sebagai organisasi yang sangat terkontrol dan terstruktur. terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang dikerjakan, serta kepemimpinan dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi kegiatan operasional pada BPK PENABUR, meningkatkan pengelolaan karyawan dengan manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan antar karyawan. Serta perekat pada organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan salah satu pimpinan BPK PENABUR Cicurug yaitu Bapak Ahasveros Habel Kalahutu beliau menjelaskan bahwa memang saat ini BPK PENABUR memiliki kebudayaan seperti kebudayaan yang telah dijelaskan pada hasil analisis budaya organisasi model OCAI yaitu budaya Clan sebagaimana gambaran-gambaran budaya pada budaya Clan yang menggambarkan kondisi BPK PENABUR saat ini dari mulai kepemimpinan BPK PENABUR yang cenderung membimbing para pegawai staff agar dapat bekerja dengan menghasilkan pekerjaan yang sempurna, menjadi mentor sekaligus menjadi fasilitator untuk setiap pegawai yang bekerja di BPK PENABUR. Diharapkan dengan mengetahui adanya budaya yang diharapkan dapat mengevaluasi BPK PENABUR untuk menjadi organisasi yang lebih baik serta menjadi bahan acuan untuk BPK PENABUR dalam meningkatkan kualitas organisasi terutama di bidang pengelolaan pegawai.

#### **4.3.2 Persepsi Staff Pegawai Mengenai Budaya Organisasi Pada Masa Kini dan Pada Masa Mendatang**

Hasil analisis budaya organisasi menurut persepsi pegawai staff diperoleh gambaran budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah sebagai berikut:

Budaya saat ini dari persepsi staff pegawai BPK PENABUR memberikan gambaran budaya saat ini di BPK PENABUR yaitu BPK PENABUR memiliki budaya *Adhocracy* yaitu kondisi budaya yang kerja yang menggambarkan lingkungan yang menganut budaya kerja *adhocracy* akan bersifat dinamis dan kreatif. Para pemimpin dipandang sebagai sosok inovator yang berani mengambil risiko dan memacu motivasi karyawan dalam mewujudkan ide-ide segar. Budaya kerja ini menekankan konsep kebebasan bagi karyawan untuk menciptakan sesuatu yang baru sehingga nantinya akan mampu membuat perusahaan bertahan di tengah ketatnya

persaingan. Untuk meningkatkan kualitas perusahaan dalam budaya kerja ini yang harus dilakukan adalah membuat kejutan menyenangkan, menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan, pengembangan berkelanjutan, serta mencari solusi yang kreatif.

Budaya *Adhocracy* yang dapat dibuktikan dengan karakter dominan yang dimiliki oleh BPK PENABUR saat ini adalah BPK PENABUR merupakan tempat yang sangat dinamis dan *entrepreneurial*. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko, kepemimpinan di dalam organisasi menunjukkan kepemimpinan bersifat *entrepreneurship* (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil risiko, serta manajemen dalam mengelola SDM dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu, perekat organisasi ditunjukkan dengan komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir serta strategi yang ditetapkan oleh BPK PENABUR menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru dan kriteria keberhasilan pada BPK PENABUR adalah Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (*product leader*) dan inovator.

Persepsi karyawan mengenai budaya yang diharapkan yaitu budaya *Hierarchy* dengan gambaran bahwa karakter dominan pada BPK PENABUR merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan oleh staff pegawai, kepemimpinan di dalam organisasi harus menunjukkan pemimpin menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi, serta pengelolaan karyawan yaitu manajemen dalam BPK PENABUR harus bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan antar pimpinan dan karyawan di dalam lingkungan organisasi, perekat organisasi yaitu hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting serta kriteria keberhasilan pada budaya *Hierarchy* harus menunjukkan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan pengeluaran biaya rendah merupakan hal yang perlu dipertimbangkan serta strategi yang ditetapkan BPK PENABUR harus menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi.

Hasil wawancara dengan salah satu Staff Pegawai di BPK PENABUR yaitu pada Staff TU, beliau berpendapat bahwa budaya organisasi itu penting di dalam sebuah organisasi perusahaan, karena budaya merupakan cerminan dari tindakan, identitas yang ada di dalam organisasi. Segenap karyawan perlu mengetahui arah budaya organisasi, dengan mengetahui budaya organisasi setiap karyawan akan bertindak berdasarkan norma dan aturan yang berlaku di dalam organisasi. Seperti di BPK PENABUR yang mengharapkan kekompakan dari setiap pegawai yang bekerja

serta menilai bahwa budaya yang dimiliki oleh BPK PENABUR saat ini bisa dijadikan sebagai bahan penialaian untuk menjadi organisasi yang lebih unggul, serta gambaran budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang bisa dijadikan acuan untuk meningkatkan startegi dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

#### 4.3.3 Persepsi Budaya Organisasi Masa Kini Dan Masa Mendatang Antara Pimpinan Dan Staff Pegaawai di BPK PENABUR

Berdasarkan hasil analisis budaya organisasi model OCAI di BPK PENABUR dilihat dari persepsi pimpinan dan karyawan yaitu memiliki perbedaan persepsi antara budaya saat ini dan masa mendatang, hasilnya adalah sebagai berikut:

Hasil analisis budaya organisasi model OCAI menuurt persepsi pimpinan dan pegawai Staff diperoleh bahwa terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini yaitu persepsi pimpinan mengenai budaya saat ini di BPK PENABUR adalah budaya Clan sedangkan persepsi budaya organisasi menurut staff pegawi adalah budaya Adhocracy. Sedangkan untuk gambaran mengenai budaya organisasi masa mendatang menurut persepsi pimpinan yaitu budaya organisasi hierarki dan jawaban budaya organisasi pada masa mendatang menurut persepsi staff pegawai sama yaitu budaya hirarki.

Perbedaan persepsi budaya saat ini antara pimpinan dan pegawai staff menunjukkan adanya perbedaan sudut pandang mengenai gambaran atau identitas organisasi tempat pimpinan dan staff bekerja, namun meskipun berbeda tidak menutup kemungkinan bagi pemimpin dan staff pegawai untuk tidak bekerja sama. Akan tetapi dengan mengetahui perbedaan tersebut diharapkan pimpinan dan staff pada BPK PENABUR akan semakin kompak. Sedangkan untuk gambaran mengenai budaya organisasi pada masa mendatang di BPK PENABUR dapat dijadikan acuan untuk membuat strategi dalam mengelola karyawan guna mendorong peningkatan kinerja pegawai agar mampu bekerja lebih baik lagi .

#### 4.3.4 Kinerja Staff Pegawai Saat ini Pada BPK PENABUR

Berikut merupakan gambaran kinerja saat ini pada BPK PENABUR, disajikan pada table di bawah ini:

Tabel 4.8 Pencapaian Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai berdasarkan Visi dan Misi BPK PENABUR Cicurug Tahun 2019

No	Kategori	Nilai	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai
1	Sangat Baik	100-90	<b>23</b>	37,03	10
2	Baik	90-80		37,03	10
3	Cukup Baik	80-70		18,51	1
4	Sedang	70-60		7,40	2
5	Kurang Baik	< 60		0	0
<b>Total</b>				<b>100</b>	<b>23</b>

Sumber: Data Sekunder (BPK PENABUR), 2020

Berdasarkan pencapaian rata-rata nilai kinerja pegawai di BPK PENABUR yaitu dapat di lihat pada table 4.8. hasil pencapaian kinerja menunjukkan bahwa kinerja pegawai di BPK PENABUR belum optimal, karena masih terdapat pegawai yang mendapatkan nilai di bawah rata-rata , oleh karena itu diharapkan dengan kondisi saat ini dimana BPK PENABUR memiliki gambaran budaya organisasi pada masa mendatang yaitu dapat memberikan startegi bagaimana meningkatkan kinerja karyawan menjadi maksimal.

Pimpinan tertinggi dari BPK PENABUR mengharapkan setiap pegawai mendapatkan nilai yang sangat baik, karena pada saat pegawai dapat bekerja dengan hasil yang baik maka tentu saja karyawan tersebut akan mendapatkan jalan untuk mencapai karir tertinggi di BPK PENABUR.

#### **4.3.5 Strategi Peningkatan Kinerja Pada Masa Depan Dengan Budaya Yang Ada Saat Sekarang Dan Gambaran Budaya Masa Depan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai budaya organisasi model OCAI (*organizational Culture Assessment Instrument*) dilihat dari persepsi pimpinan dan staff pegawai pada BPK PENABUR menggambarkan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi mendatang. Pimpinan dan staff pegawai memiliki persepsi yang sama mengenai budaya organisasi OCAI pada BPK PENABUR di masa mendatang yaitu budaya Hirarki. Bagaimana gambaran budaya hirarki ini dapat dijadikan acuan sebagai langkah untuk membuat strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang, perlu diketahui bahwa budaya hirarki menggambarkan budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.9 Gambaran Budaya Hirarki pada BPK PENABUR

No	Ukuran	Gambaran Budaya Hirarki
1	Karakteristik Dominan	BPK PENABUR merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang pimpinan dan pegawai kerjakan
2	Kepimpinan Organisasi	Pemimpin BPK PENABUR menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi dalam penggunaan SDM dan <i>budget</i> operasional
3	Pengelolaan Pegawai	Manajemen BPK PENABUR memiliki ciri rasa aman pada diri pegawai, adanya keseragaman anatar pimpinan dan pegawai , dapat diprediksi dan stabilitas hubungan antara pimpinan dan pegawai.
4	Perekat Organisasi	Hal yang dapat mempersatukan di BPK PENABUR adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting
5	Startegi Yang ditetapkan	BPK PENABUR menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting
6	Kriteria Keberhasilan	Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi baik dari penggunaan SDM dan keuangan di dalam BPK PENABUR.

Sumber: Data Sekunder, diolah 2020

Tabel 4.8 di atas memberikan gambaran hirarki pada BPK PENABUR di masa yang akan datang. Budaya kerja hierarki menekankan konsep lingkungan kerja yang

formal dan terstruktur. Kendali BPK PENABUR sepenuhnya dipegang oleh para pemimpin di BPK PENABUR. sebab pemimpin dinilai memiliki pengalaman serta kemampuan yang layak untuk dijadikan panutan. BPK PENABUR akan berjalan dengan baik dan sebagaimana mestinya apabila seluruh jajaran staff pegawai mematuhi aturan-aturan hierarki yang bersifat tegas dan tepat guna. Jenis budaya kerja ini dianggap sebagai budaya kerja yang paling tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Strategi peningkatan kualitas perusahaan dalam budaya kerja hierarki adalah dengan mendeteksi kesalahan, melakukan pengukuran, proses pengendalian, pemecahan masalah yang sistematis, serta perangkat berkualitas. Oleh karena itu strategi yang perlu dirancang untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai dari gambaran budaya hirarki adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin perlu membuat penilaian kinerja yang terstruktur, formal dan transparan
2. Pemimpin juga perlu memenuhi hak-hak setiap pegawai dengan aturan formal yang sudah ada.
3. Memberikan *reward* dan *punishment* kepada pegawai yang berhak menerimanya.
4. Memberikan jenjang karir kepada setiap pegawai dengan kesempatan yang sama.
5. Trianing dan pelatihan pegawai
6. Menjalinkan keakraban agar pemimpin dan staff pegawai di BPK PENABUR memiliki hubungan yang harmonis.

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, sedangkan gambaran budaya di masa mendatang antara pimpinan dan staff pegawai memiliki persepsi yang sama yaitu budaya Hirarki.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurdiani (2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Suwiprabayanti Putra (2017) hasil penelitian menunjukkan 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.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian pada bab-bab sebelumnya maka akan ditarik kesimpulan dari hasil penelitian ini serta penulis memberikan saran berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, simpulan dan saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **5.1 Simpulan**

1. Hasil analisis budaya organisasi model OCAI diperoleh hasil budaya kerja pada BPK PENABUR menurut persepsi pimpinan yaitu budaya kerja saat ini di BPK PENABUR adalah budaya CLAN sedangkan persepsi budaya pimpinan mengenai budaya di masa mendatang adalah budaya Hirarki.
2. Hasil analisis budaya organisasi model OCAI diperoleh hasil budaya kerja pada BPK PENABUR menurut persepsi staff pegawai yaitu budaya kerja saat ini di BPK PENABUR adalah budaya Adhokrasi sedangkan persepsi budaya staff pegawai mengenai budaya kerja di masa mendatang adalah budaya Hirarki.
3. Hasil analisis budaya organisasi model OCAI di BPK PENABUR menurut persepsi pimpinan dan pegawai staff menunjukkan adanya perbedaan persepsi mengenai budaya kerja saat ini, Persepsi budaya menurut pimpinan di masa saat ini adalah budaya Clan sedangkan menurut staff pegawai persepsi budaya saat ini di BPK PENABUR adalah budaya Adhokrasi. Sedangkan untuk gambaran budaya di masa mendatang persepsi pimpinan dan staff pegawai memiliki persepsi yang sama yaitu budaya kerja Hirarki di masa yang akan datang.
4. Hasil analisis pada penelitian ini mengenai kondisi kinerja pegawai di BPK PENABUR yaitu ditunjukkan dengan hasil penilaian kinerja yang sudah dilakukan kepada 23 staff pegawai dan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai di BPK PENABUR belum optimal karena hasil penilaian kinerja belum menunjukkan hasil yang diharapkan oleh BPK PENABUR.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran budaya kerja di BPK PENABUR pada masa mendatang adalah budaya kerja Hirarki, oleh karena itu untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai perlu adanya strategi yang diterapkan apabila dilihat dari gambaran budaya Hirarki, maka startegi yang perlu diterapkan adalah Strategi peningkatan kualitas perusahaan dalam budaya kerja hierarki adalah dengan mendeteksi kesalahan kepada staff pegawai, melakukan pengukuran kerja setiap pegawai, proses pengendalian staff pegawai, pemecahan masalah yang sistematis, serta perangkat berkualitas yang harus ada di BPK PENABUR.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan saran yang dapat diterapkan dalam upaya menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan BPK PENABUR, adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang dapat diberikan yaitu, pimpinan BPK PENABUR yang merupakan pimpinan organisasi yang diharapkan memiliki budaya yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sehingga dalam proses penyaluran dan penyebaran budaya kepada bawahannya bisa dilakukan dengan baik. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai model yang mendorong pegawai sebagai bentuk upaya untuk menginternalisasikan keyakinan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi.
2. Perlu dilakukan sosialisasi organisasi kepada seluruh jajaran dalam struktur organisasi untuk tetap fokus terhadap stabilitas dan kontrol visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Perubahan tipe budaya yang diharapkan di masa mendatang menunjukkan perlu adanya penyesuaian fleksibilitas dan kebijakan organisasi di BPK PENABUR untuk tetap dapat mencapai visi, misi serta nilai-nilai organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku

- Bangun, Wilson. 2012. *Intisari Manajemen*. PT. Refika Aditama: Bandung.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Gava Media: Yogyakarta..
- Cameron S. Kim and Quinn E. Robert. 2011. *Diagnosing and Changing 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.
- 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.
- 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
- 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.

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja. Edisi 5, Cetakan 10*. Rajawali Pers: Jakarta.

### **Jurnal**

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

Kusumaningtyas. 2016. *Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro*. Jurnal. Universitas Diponegoro.

Putra, Ayu, Ida. 2017. *Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) pada Universitas XYZ*. Jurnal. Stikom Bali.

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.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang betanda tangan dibawah ini :

Nama : Bangkit Aditya Bimantara  
Alamat : Villa Mutiara Lido, Blok F15 No.10-12, Cigombong  
Kabupaten Bogor, Jawa Barat  
Tempat/ Tanggal Lahir : Purwokerto, 20 Mei 1992  
Umur : 28 Tahun  
Agama : Kristen  
Pendidikan  
• SD : SDK BPK PENABUR Cicurug  
• SMP : SMPK BPK PENABUR Cicurug  
• SMA : SMAK Tunas Harapan Bogor  
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan Bogor

Bogor, November 2020

Peneliti



(Bangkit Aditya Bimantara)

# LAMPIRAN



---

Kuesioner ini digunakan sebagai bahan dalam penyusunan Skripsi mengenai :  
**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MODEL *ORGANIZATIONAL CULTURE*  
ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) UNTUK MENDORONG  
PENINGKATAN KINERJA DI BPK PENABUR CICURUG**

Oleh: Bangkit Aditya Bimantara  
NPM : 021116370

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Mahasiswa Program Studi  
Manajemen

Fakultas Ekonomi, 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 Pernikahan	a. Belum Menikah	b. Menikah	
Jabatan	a. Pimpinan	b. Kepala Bagian	c. Staff Pegawai
Lama Kerja	a. 1-5 Tahun	b. 6-10 Tahun	c. > 10 Tahun

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

##### **1. Kolom Budaya Saat Ini**

- Setiap pertanyaan terbagi atas 4 alternatif (A, B, C, D)
- Beri nilai pada keempat alternative tersebut sesuai dengan penilaian Anda terhadap kondisi organisasi anda saat ini
- Jumlah dari keempat nilai tersebut harus 100
- Beri nilai tertinggi pada alternative yang paling sesuai dengan organisasi Anda

##### **2. Kolom Budaya yang diharapkan**

- Anda mengisi kolom ini dengan kondisi yang menurut anda sebaiknya dicapai oleh organisasi ini dalam 5 tahun mendatang
- 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 resiko		
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 resiko, 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 operasi 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. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis		
TOTAL		100	100

## Lampiran 2

### Rekapitulasi Jawaban Responden

#### 1. Jawaban Budaya Organisasi Menurut Pimpinan

Karakter Dominan	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 1	25	25	25	25	10	10	35	45
Responden 2	20	20	20	40	25	25	25	25
Responden 3	25	25	25	25	20	20	20	20
Rata-Rata	24	24	24	30	19	18	26	30

Kepemimpinan Organisasi	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 1	30	30	30	10	30	30	20	20
Responden 2	20	20	20	40	10	10	30	50
Responden 3	30	30	20	20	15	15	20	50
Rata-Rata	27	27	23	23	18	18	23	40

Pengelolaan Pegawai	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 1	25	25	25	25	30	30	10	30
Responden 2	25	25	25	25	30	30	10	30
Responden 3	25	25	25	25	30	30	10	30
Rata-Rata	25	25	25	25	30	30	10	30

Perekat Organisasi	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 1	30	30	30	10	10	10	50	30
Responden 2	30	30	30	10	10	10	50	30
Responden 3	30	30	30	10	10	10	50	30
Rata-Rata	30	30	30	10	10	10	50	30

Strategi Yang ditetapkan	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 1	15	35	25	25	25	25	25	25
Responden 2	15	45	20	20	30	30	10	30
Responden 3	15	15	30	40	10	20	30	40
Rata-Rata	15	32	25	28	21	25	22	32

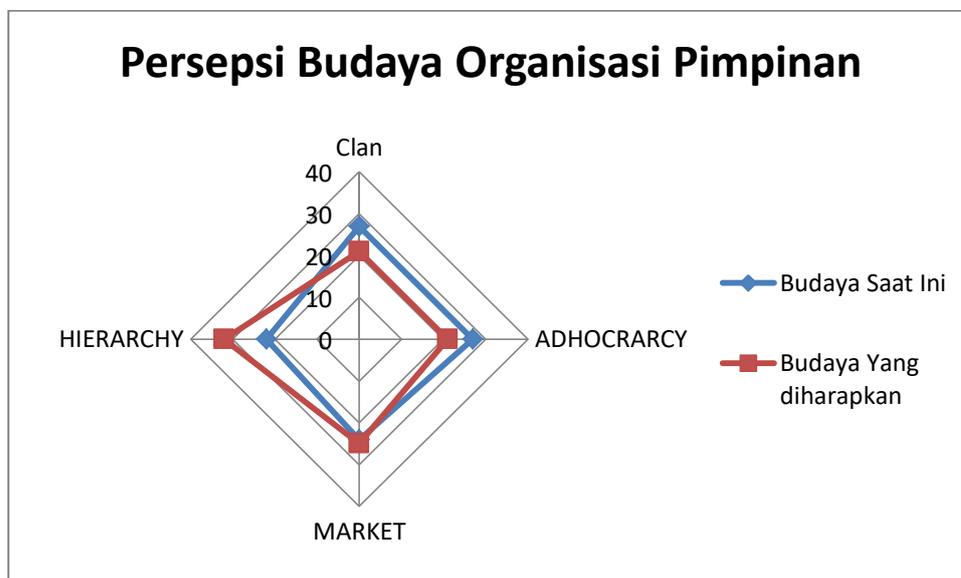
Kriteria Keberhasilan	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 1	50	10	20	20	10	20	30	40
Responden 2	30	30	30	10	40	30	10	20
Responden 3	40	40	10	10	40	30	15	15
Rata-Rata	40	27	20	14	30	27	18	25

### Lampiran 3

#### 2. Rata-Rata Jawaban Pimpinan

Budaya	Budaya Saat Ini	Budaya Yang diharapkan
Clan	27	21
ADHOCRACY	27	21
<i>MARKET</i>	24	25
HIERARCHY	22	32
Total	100	100

#### 3. Pemetaan Budaya Organisasi OCAI Pimpinan



Lampiran 4

2. Rekapitulasi Jawaban Staff Pegawai

Karakter Dominan	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 4	20	20	30	30	30	30	20	20
Responden 5	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 6	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 7	10	10	30	50	50	10	10	30
Responden 8	20	20	30	30	30	30	20	20
Responden 9	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 10	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 11	10	10	30	50	50	10	10	30
Responden 12	20	20	30	30	30	30	20	20
Responden 13	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 14	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 15	10	10	30	50	50	10	10	30
Responden 16	20	20	30	30	30	30	20	20
Responden 17	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 18	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 19	10	10	30	50	50	10	10	30
Responden 20	20	20	30	30	30	30	20	20
Responden 21	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 22	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 23	10	10	30	50	50	10	10	30
Responden 24	20	20	30	30	30	30	20	20
Responden 25	10	20	30	40	40	40	10	10
Responden 26	10	20	30	40	40	40	10	10
Rata-Rata	12,609	17,83	30	39,57	39,57	30,87	12,609	17

Kepemimpinan Organisasi	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 4	15	30	20	30	25	10	50	25
Responden 5	15	20	20	45	75	10	5	10
Responden 6	20	20	30	30	40	30	10	20
Responden 7	20	30	30	20	10	20	30	40
Responden 8	15	30	20	30	25	10	50	25
Responden 9	15	20	20	45	75	10	5	10
Responden 10	20	20	30	30	40	30	10	20
Responden 11	20	30	30	20	10	20	30	40
Responden 12	15	30	20	30	25	10	50	25
Responden 13	15	20	20	45	75	10	5	10
Responden 14	20	20	30	30	40	30	10	20
Responden 15	20	30	30	20	10	20	30	40
Responden 16	15	30	20	30	25	10	50	25
Responden 17	15	20	20	45	75	10	5	10
Responden 18	20	20	30	30	40	30	10	20
Responden 19	20	30	30	20	10	20	30	40
Responden 20	15	30	20	30	25	10	50	25
Responden 21	15	20	20	45	75	10	5	10
Responden 22	20	20	30	30	40	30	10	20
Responden 23	20	30	30	20	10	20	30	40
Responden 24	15	30	20	30	25	10	50	25

Responden 25	15	20	20	45	75	10	5	10
Responden 26	10	10	10	70	70	10	10	10
Rata-Rata	16,957	24,35	23,91	33,48	40	16,52	23,478	22,6

Pengelolaan Pegawai	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 4	30	30	30	10	10	10	10	70
Responden 5	50	10	10	30	25	25	25	25
Responden 6	25	25	25	25	25	25	25	25
Responden 7	10	20	20	50	40	20	20	20
Responden 8	30	30	30	10	10	10	10	70
Responden 9	50	10	10	30	25	25	25	25
Responden 10	25	25	25	25	25	25	25	25
Responden 11	10	20	20	50	40	20	20	20
Responden 12	30	30	30	10	10	10	10	70
Responden 13	50	10	10	30	25	25	25	25
Responden 14	25	25	25	25	25	25	25	25
Responden 15	10	20	20	50	40	20	20	20
Responden 16	30	30	30	10	10	10	10	70
Responden 17	50	10	10	30	25	25	25	25
Responden 18	25	25	25	25	25	25	25	25
Responden 19	10	20	20	50	40	20	20	20
Responden 20	30	30	30	10	10	10	10	70
Responden 21	50	10	10	30	25	25	25	25
Responden 22	25	25	25	25	25	25	25	25
Responden 23	10	20	20	50	40	20	20	20
Responden 24	30	30	30	10	10	10	10	70
Responden 25	50	10	10	30	25	25	25	25
Responden 26	25	25	25	25	25	25	25	25
Rata-Rata	29,565	21,3	21,3	27,83	24,35	20	20	35,7

Perekat Organisasi	A	B	C	D	AA	BB	CC	DD
Responden 4	50	20	20	10	25	25	25	25
Responden 5	50	25	10	15	25	40	10	15
Responden 6	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 7	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 8	50	20	20	10	25	25	25	25
Responden 9	50	25	10	15	25	40	10	15
Responden 10	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 11	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 12	50	20	20	10	25	25	25	25
Responden 13	50	25	10	15	25	40	10	15
Responden 14	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 15	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 16	50	20	20	10	25	25	25	25
Responden 17	50	25	10	15	25	40	10	15
Responden 18	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 19	40	10	10	40	30	30	20	20
Responden 20	50	20	20	10	25	25	25	25
Responden 21	50	25	10	15	25	40	10	15
Responden 22	40	10	10	40	30	30	20	20



Responden 21	10	20	20	50	40	20	20	20
Responden 22	10	20	20	50	40	20	20	20
Responden 23	50	10	10	30	25	25	25	25
Responden 24	25	25	25	25	50	10	10	30
Responden 25	25	25	25	25	25	25	25	25
Responden 26	40	20	20	20	10	20	20	50
Rata-Rata	29,13	17,83	17,83	35,22	30,65	22,39	22,391	24,6

Lampiran 5

2. Rata-Rata Jawaban Staff Pegawai

	Budaya Saat Ini	Budaya Yang diharapkan
Clan	22	50
ADHOCRACY	32	10
MARKET	31	10
HIERARCHY	15	30
Total	100	100

3. Pemetaan Budaya menurut persepsi Staff Pegawai

