

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)*  
PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
WALISONGO SEMARANG**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**THOYYIBAH TRI WAHYUNINGSIH  
NIM. 12010111120008**

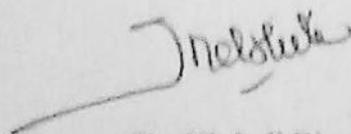
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

**Nama Penyusun** : Thoyyibah Tri Wahyuningsih  
**Nomor Induk Mahasiswa** : 12010111120008  
**Fakultas/Jurusan** : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
**Judul Skripsi** : Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang  
**Dosen Pembimbing** : Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.

Semarang, 9 Maret 2015

Dosen Pembimbing,



(Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.)

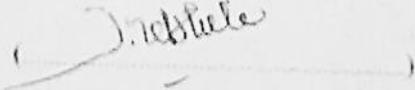
NIP. 19570218 198403 2001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Thoyyibah Tri Wahyuningsih  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111120008  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 18 Maret 2015

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS 
2. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si 
3. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si 

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Thoyyibah Tri Wahyuningsih, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 1 Maret 2015

Yang membuat pernyataan,

(Thoyyibah Tri Wahyuningsih)

NIM: 12010111120008

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,  
sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

*(QS Al Insyirah: 5-6)*

*Man Jadda Wajada*

Siapa yang bersungguh-sungguh akan berhasil

*The important things is not how much you do.*

*But it's how to do it with your whole heart.*

*Learn from Yesterday, Live for Today, Hope for Tomorrow*

Skripsi ini saya persembahkan untuk

Kedua orang tua kutercinta

Drs. H. Misgiman dan Dra. Hj. Nur Farichah

serta kedua kakak-ku tersayang

Muhammad Nur Amin Rais, SH. dan Khusniyah Dwi Atmini, S.Pd.

## **ABSTRACT**

*University is a part of education that produced educated employee who are able to fulfill the requirement of labor market. Islamic State of University (UIN) Walisongo Semarang were one of university that makes change from institute to University. It is done to keep demand of people needed and abreast of time, especially the development in labor market. Those have included in Vision, Missions and the six of principles value that have been set in and should have become work culture in UIN Walisongo Semarang. The purpose of this research is to do the culture mapping recently and expected future by all of stakeholder in order to it can be as recommendation to institute, have the culture recently and expected future accorded with vision, missions, purpose and values that set in, until it can become UIN Walisongo Semarang as University that is ready to face change and demand of labor market.*

*This research used the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) method. Survey was done by employees, lectures, and university students using descriptive quantitative approach, it was used to know and analyze the culture profile of Islamic State University (UIN) Walisongo Semarang currently and expected future.*

*The result of this research is there was a similar of organization culture currently and expected future. That sense by stakeholder, such as employees, lectures, and university students who said that profile of Islamic State University (UIN) Walisongo Semarang currently was clan culture and organization culture that was expected by all of stakeholder in UIN Walisongo was clan culture too. There was tendency to clan culture that powerful as type culture expected. Clan culture dominated organization culture in UIN Walisongo related to religious value that had UIN Walisongo since before change. In UIN Walisongo, it prioritised role or attitude silaturahmi, sincere, shidiq and humble and there were islamic organization culture that was taken from the resource of islamic law such as, Al Quran And Al Hadist Rasulullah SAW. This organization culture mapping can be reference UIN Walisongo to determine principle that accorded with vision, missions and purposes UIN Walisongo.*

*Keywords: Organization Culture Mapping, OCAI, UIN Walisongo, Quantitative Descriptive*

## ABSTRAK

Perguruan Tinggi adalah bagian dari dunia pendidikan yang menghasilkan tenaga kerja terdidik yang mampu memenuhi kebutuhan pasar kerja. UIN (Universitas Islam Negeri) Walisongo Semarang adalah salah satu perguruan tinggi yang melakukan perubahan dari Institut menjadi Universitas mengikuti tuntutan kebutuhan masyarakat serta perkembangan jaman, terutama perkembangan pasar tenaga kerja. Hal itu sudah termuat dalam visi, misi dan enam nilai utama yang telah ditetapkan dan sudah seharusnya dijadikan budaya kerja di UIN Walisongo. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan budaya saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang oleh seluruh *stakeholder* agar dapat dijadikan masukan bagi institusi apakah budaya saat ini dan yang diharapkan sesuai dengan visi, misi, tujuan, serta nilai yang telah ditetapkan, sehingga dapat menjadikan UIN Walisongo Semarang sebagai perguruan tinggi yang siap menghadapi perubahan dan tuntutan pasar tenaga kerja.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Survei dilakukan terhadap karyawan, dosen, dan mahasiswa dengan pendekatan deskriptif kuantitatif sehingga mampu mengungkapkan dan menganalisis profil budaya UIN Walisongo saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun mendatang.

Hasil yang diperoleh pada penelitian adalah adanya persamaan budaya organisasi yang dirasakan saat ini oleh seluruh *stakeholder* yang terdiri dari karyawan, dosen, dan mahasiswa yang menyebutkan bahwa profil budaya organisasi UIN Walisongo saat ini adalah budaya *clan*. Begitu juga dengan budaya organisasi yang diharapkan oleh seluruh *stakeholder* dominan di UIN Walisongo adalah budaya *clan*. Tampak adanya kecenderungan menuju budaya *clan* yang lebih kuat sebagai tipe budaya yang diharapkan. Budaya *clan* yang mendominasi budaya organisasi di UIN Walisongo erat kaitannya dengan adanya nilai-nilai religius yang telah ada sejak sebelum berubah menjadi UIN Walisongo yang mengutamakan peran atau perilaku silaturahmi, ikhlas, *shidiq*, dan rendah hati serta adanya budaya organisasi islami yang berintikan nilai-nilai yang diambil dari sumber hukum Al Qur'an dan Al Hadits Rasulullah SAW. Gambaran profil budaya ini dapat dijadikan UIN Walisongo untuk pengambilan kebijakan yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari UIN Walisongo.

Kata Kunci: Pemetaan Budaya Organisasi, OCAI, UIN Walisongo, Deskriptif Kuantitatif

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, shalawat serta salam untuk nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) WALISONGO SEMARANG”** guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa banyak orang yang telah membantu dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih atas segala bantuan, bimbingan, saran, serta dukungan dari berbagai pihak, khususnya kepada:

1. Kedua orangtua tercinta, Drs. H. Misgiman dan Dra. Hj. Nur Farichah yang selalu memberikan doa, cinta, nasehat, dukungan serta semangat kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.

3. Dr. Suharnomo, SE, M.Si. Selaku ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP. Atas segala arahan selama menempuh kuliah di jurusan manajemen.
4. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS selaku Dosen Pembimbing sekaligus Dosen Wali atas waktu, nasehat dan segala bimbingan serta arahannya selama masa kuliah sampai penulisan skripsi ini.
5. Kedua kakak-ku tersayang, Muhammad Nur Amin Rais, SH. dan Khusniyah Dwi Atmini, S.Pd yang telah memberikan doa, cinta, nasehat, saran, dan semangat.
6. Drs. M. Zainul Farid, AK.,Istiqomah, SE., Novita Dewi Masyithoh,SH, MH., dan Rin Endah Hidayati, S. Pd. yang telah membantu dalam proses penelitian mulai dari pengurusan perijinan sampai pengumpulan data di UIN Walisongo Semarang.
7. Drs. Ahmad Miftah, AR.(Kabag Organisasi, Kepegawaian, & Hukum), Priyono, M.Pd. (Kepala Biro AUAK), Drs. H. Ahmad Sholeh, M.Ag. (Kabag Umum), Dra. Hj Siti Nur Faizah,MM. (Kabag Akademik & Kemahasiswaan), dan Ahmad Fathoni, S.Kom yang telah memberi arahan dan membantu dalam pengumpulan data sekunder, serta seluruh pihak-pihak terkait yang turut membantu dalam proses penelitian yang tidak bisa disebutkan satu per satu.
8. Seluruh *stakeholder* (Dosen, Karyawan, dan Mahasiswa) UIN Walisongo Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Teman-teman seperjuangan, Aulia Fitri Jayanti, Rosalia Bina Pranata Putri, Putri Nur Rositawati, Anis Prastika Dewi, Clara Dewi Novitasari, yang telah

menjadi teman setia dalam suka dan dukaselama perkuliahsampai penulisan skripsi ini berakhir.

10. Teman-teman grup Patembayan Ceria, Alumni Panitia KKL DN, dan grup Panitia KWF yang telah menjadi penghibur dengan canda tawanya disaat penulis mulai jenuh dan bosan.

11. Teman-teman manajemen 2011 yang telah memberikan banyak cerita dan kenangan kepadapenulis selama menempuh kuliah di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Tiada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapatbanyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak, agar dapat lebih menyempurnakan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagiberbagai pihak. Amin.

Semarang, 1 Maret 2015

Penulis,

Thoyyibah Tri Wahyuningsih

12010111120008

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>vi</i>
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	15
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	15
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	15
1.4 Sistematika Penulisan .....	17
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Landasan Teori .....	19
2.1.1 Budaya Organisasi .....	19
2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	20
2.1.3 Elemen Budaya Organisasi .....	21
2.1.4 Budaya Kuat vs Budaya Lemah .....	23
2.1.5 Budaya Organisasi Islami .....	24
2.1.6 Model <i>Competing Values</i> .....	26

2.1.7	OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ).....	31
2.2	Penelitian Terdahulu .....	38
2.3	Kerangka Pemikiran .....	41
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1	Desain Penelitian .....	42
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	43
3.2.1	Variabel Penelitian .....	43
3.2.2	Definisi Operasional Variabel .....	44
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	46
3.4	Populasi dan Sampel .....	47
3.4.1	Populasi.....	47
3.4.2	Sampel .....	47
3.5	Jenis dan Sumber Data.....	50
3.5.1	Jenis Data.....	50
3.5.2	Sumber Data .....	51
3.6	Metode Pengumpulan Data .....	52
3.6.1	Metode Pengumpulan Data Primer .....	52
3.6.2	Metode Pengumpulan Data Sekunder.....	53
3.7	Metode Analisis .....	53
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN ANALISIS .....</b>	<b>57</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	57
4.1.1	Profil UIN Walisongo Semarang .....	57
4.1.2	Sejarah Singkat Perkembangan IAIN Walisongo Semarang..	57
4.1.3	Perubahan Status IAIN Walisongo menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo.....	61
4.1.4	Logo, Visi, Misi, dan tujuan Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.....	63
4.1.5	Kondisi Akademik .....	65
4.1.6	Profil Responden.....	67
4.2	Analisis Data.....	73

4.2.1 Profil Budaya Organisasi berdasarkan Persepsi Karyawan.....	73
4.2.1.1 Profil Budaya pada Setiap Dimensi berdasarkan Persepsi Karyawan .....	79
4.2.2 Profil Budaya Organisasi berdasarkan Persepsi Dosen .....	90
4.2.2.1 Profil Budaya pada Setiap Dimensi berdasarkan Persepsi Dosen .....	95
4.2.3 Profil Budaya Organisasi berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	107
4.2.3.1 Profil Budaya pada Setiap Dimensi berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	112
4.3 Interpretasi Hasil.....	124
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>139</b>
5.1 Simpulan .....	139
5.2 Keterbatasan.....	140
5.3 Saran .....	141
5.3.1 Implikasi Kebijakan.....	141
5.3.2 Saran Penelitian yang akan datang .....	143
DAFTAR PUSTAKA .....	144
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	147

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pengangguran Terbuka Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan (Universitas) tahun 2005 – 2014 .....	5
Tabel 1.2 Jumlah Peminat/Calon Mahasiswa baru UIN Walisongo Semarang Tahun 2008-2014 .....	9
Tabel 2.1 Budaya Kuat vs Budaya Lemah .....	23
Tabel 2.2 Variabel Pengukuran OCAI .....	32
Tabel 2.3 Contoh Operasionalisasi Variabel Pengukuran OCAI .....	33
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel: Dimensi Budaya dan Tipe Budaya .....	45
Tabel 3.2 <i>Time Table</i> Penelitian.....	46
Tabel 3.3 Contoh Kuesioner Karakteristik Dominan.....	54
Tabel 4.1 Profil Responden berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin .....	69
Tabel 4.2 Profil Responden berdasarkan Karakteristik Umur .....	70
Tabel 4.3 Profil Responden berdasarkan Karakteristik Tingkat Pendidikan .....	72
Tabel 4.4 Profil Responden berdasarkan Karakteristik Masa Kerja/Kuliah .....	73
Tabel 4.5 Presentase Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	75
Tabel 4.6 Presentase Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	80
Tabel 4.7 Presentase Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	82
Tabel 4.8 Presentase Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	84
Tabel 4.9 Presentase Dimensi Perikat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	86
Tabel 4.10 Presentase Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan	

	Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	88
Tabel 4.11	Presentase Dimensi Kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	89
Tabel 4.12	Presentase Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	91
Tabel 4.13	Presentase Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen.....	96
Tabel 4.14	Presentase Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen.....	99
Tabel 4.15	Presentase Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen.....	100
Tabel 4.16	Presentase Dimensi Perekat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	102
Tabel 4.17	Presentase Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	104
Tabel 4.18	Presentase Dimensi Kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	106
Tabel 4.19	Presentase Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	109
Tabel 4.20	Presentase Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	113
Tabel 4.21	Presentase Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	115
Tabel 4.22	Presentase Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	117
Tabel 4.23	Presentase Dimensi Perekat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	119
Tabel 4.24	Presentase Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	121
Tabel 4.25	Presentase Dimensi Kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	123

Tabel 4.26	Presentase Perbandingan Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder .....	125
Tabel 4.27	Presentase Perbandingan Dimensi Karakteristik Dominan Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder .....	127
Tabel 4.28	Presentase Perbandingan Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder ....	129
Tabel 4.29	Presentase Perbandingan Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder .....	131
Tabel 4.30	Presentase Perbandingan Dimensi Perekat Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder .....	133
Tabel 4.31	Presentase Perbandingan Dimensi Penekanan Strategis Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder .....	135
Tabel 4.32	Presentase Perbandingan Dimensi Kriteria Sukses Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder .....	137
Tabel 5.1	Implikasi Kebijakan pada masing-masing Dimensi Kunci Budaya.....	142

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tingkatan Budaya Perusahaan .....	22
Gambar 2.2 <i>The Competing Values Framework</i> .....	27
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu .....	41
Gambar 3.1 Contoh <i>Chart OCAI</i> .....	56
Gambar 4.1 Logo UIN Walisongo Semarang .....	63
Gambar 4.2 Distribusi Responden berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin .....	68
Gambar 4.3 Distribusi Responden berdasarkan Karakteristik Usia.....	69
Gambar 4.4 Distribusi Responden berdasarkan Karakteristik Tingkat Pendidikan.....	71
Gambar 4.5 Distribusi Responden berdasarkan Karakteristik Masa Kerja / Kuliah.....	72
Gambar 4.6 Pemetaan Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	74
Gambar 4.7 Dimensi Karakteristik Dominan menurut Persepsi Karyawan .....	80
Gambar 4.8 Dimensi Kepemimpinan Organisasi menurut Persepsi Karyawan .....	82
Gambar 4.9 Dimensi Pengelolaan Karyawan menurut Persepsi Karyawan .....	83
Gambar 4.10 Dimensi Perekat Organisasi menurut Persepsi Karyawan .....	85
Gambar 4.11 Dimensi Penekanan Strategis menurut Persepsi Karyawan.....	87
Gambar 4.12 Dimensi Kriteria Sukses menurut Persepsi Karyawan.....	89
Gambar 4.13 Pemetaan Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	91
Gambar 4.14 Dimensi Karakteristik Dominan menurut Persepsi Dosen.....	96
Gambar 4.15 Dimensi Kepemimpinan Organisasi menurut Persepsi Dosen.....	98
Gambar 4.16 Dimensi Pengelolaan Karyawan menurut Persepsi Dosen .....	100
Gambar 4.17 Dimensi Perekat Organisasi menurut Persepsi Dosen .....	102
Gambar 4.18 Dimensi Penekanan Strategis menurut Persepsi Dosen .....	104

Gambar 4.19 Dimensi Kriteria Sukses menurut Persepsi Dosen.....	106
Gambar 4.20 Pemetaan Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	108
Gambar 4.21 Dimensi Karakteristik Dominan menurut Persepsi Mahasiswa.....	113
Gambar 4.22 Dimensi Kepemimpinan Organisasi menurut Persepsi Mahasiswa.....	115
Gambar 4.23 Dimensi Pengelolaan Karyawan menurut Persepsi Mahasiswa.....	117
Gambar 4.24 Dimensi Perikat Organisasi menurut Persepsi Mahasiswa.....	119
Gambar 4.25 Dimensi Penekanan Strategis menurut Persepsi Mahasiswa .....	121
Gambar 4.26 Dimensi Kriteria Sukses menurut Persepsi Mahasiswa .....	123

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A Kuesioner .....	147
LAMPIRAN B Tabulasi Data Responden .....	157
LAMPIRAN C Hasil Olah Data .....	170
LAMPIRAN D Ringkasan Jawaban Pertanyaan Terbuka .....	177
LAMPIRAN E Surat Ijin Penelitian .....	188
LAMPIRAN F Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari UIN Walisongo .....	190

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Perubahan dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) membawa pengaruh pada budaya organisasi yang ada di UIN Walisongo. Penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah budaya organisasi di UIN Walisongo saat ini telah sesuai dengan budaya organisasi yang diharapkan oleh seluruh *stakeholder* dan telah sesuai dengan visi, misi, tujuan, serta nilai-nilai UIN Walisongo yang baru. Sehingga akan terlihat perbedaan pada budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan serta dapat diketahui strategi apa yang dapat diterapkan dalam melakukan perubahan atau pergeseran budaya organisasi.

### **1.1 Latar Belakang**

Banyak organisasi menghadapi lingkungan dinamis dan terus berubah, yang selanjutnya menuntut agar organisasi itu menyesuaikan diri. Organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang dapat berubah untuk menanggapi persaingan yang berubah atau dengan kata lain menjadi organisasi yang adaptif. Jika organisasi ingin tetap hidup, organisasi itu harus menanggapi perubahan lingkungan. “Berubah atau Mati” adalah semboyan yang tepat untuk menggambarkan keadaan tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Charles Darwin dalam Kasali (2006:17) “Bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif”, yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan. Banyak dari perusahaan ternama baik di dalam atau di luar negeri

melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan jaman (Febriana, 2012). Oleh karena itu tidak bisa dipungkiri lagi bahwa setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada agar bisa tetap eksis.

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi (Kasali, 2005: xi). Perubahan merupakan suatu kondisi yang tidak bisa dihindari oleh perusahaan, karena lingkungan akan selalu berubah, dan organisasi yang berisi sekumpulan orang di dalamnya tentu juga harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada. Perubahan yang dilakukan tidak serta merta mengikuti setiap perubahan yang terjadi pada lingkungan. Perubahan yang dilakukan harus melihat antara tujuan dari perusahaan dengan lingkungan yang berubah tersebut. Oleh karena itu setiap pemimpin dituntut untuk memilih perubahan mana yang diperlukan oleh perusahaan.

Perubahan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan, ada yang membawa dampak positif, seperti kemajuan perusahaan dan peningkatan kualitas perusahaan maupun negatif, seperti kehilangan para pelanggan, pemasok, dan kemunduran pada perusahaan. Untuk menghindari dampak negatif yang mungkin timbul, perubahan yang akan dilakukan harus direncanakan terlebih dahulu. Kebanyakan perusahaan melakukan perubahan secara disengaja, hal itu agar manajemen bisa tetap fokus

melakukan *planning, organizing, actuating, dan controlling* sehingga aktivitas perusahaan tidak terganggu dalam meningkatkan produktivitasnya (Umartias, 2014). Perubahan yang dilakukan tersebut adalah perubahan terencana, yaitu kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan. Sasaran dari sebuah perubahan terencana adalah untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2008, 766). Dengan melakukan perubahan yang terencana tersebut diharapkan perubahan yang dilakukan bisa membawa ke arah yang positif yaitu memajukan serta memperbaiki kualitas dari sebuah organisasi.

Hampir semua organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan multibudaya (Robbins, 2008: 764). Banyak perusahaan yang selalu melakukan perubahan dengan tujuan untuk meningkatkan maupun memperbaiki kualitas perusahaan itu sendiri agar tidak ketinggalan jaman ataupun kalah dalam persaingan. Kesuksesan atau kegagalan organisasi pada hakikatnya disebabkan oleh hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh para karyawan. Setiap organisasi mempunyai budaya, dan bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2008: 719). Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan. Seperti yang disebutkan oleh Robbins dan Coulter (2010: 66) Jika sebuah organisasi memiliki budaya kuat, para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar. Budaya

memberitahu para karyawan cara melakukan segala sesuatu dan apa yang penting serta apa yang tidak penting.

Budaya internal harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dari lingkungan eksternal dan strategi perusahaan (Daft, 2002: 106). Oleh karena itu perubahan yang terjadi pada perusahaan akan diikuti oleh perubahan pada budaya organisasi di perusahaan tersebut. Seperti yang disebutkan oleh Rukanda (2013) bahwa Budaya merupakan hal dasar dan menjadi pijakan bagi sebuah organisasi, oleh karena itu wajar jika perusahaan mengalami perubahan, yang diikuti oleh perubahan budaya lama ke baru dan sering diiringi dengan resistensi atau penolakan. Proses perubahan yang sudah dilakukan sedemikian rupa serta memakan waktu yang sangat panjang juga tidak memberikan jaminan bahwa akan ada keberhasilan di dalam perubahan itu, disebabkan oleh respon yang sangat beragam dari anggota organisasi di dalamnya. Hal itu sangat beralasan karena organisasi sebagai wadah dimana banyak orang berkumpul membawa begitu banyak nilai-nilai yang berbeda sesuai dengan lingkungan masyarakat masing-masing.

Di Indonesia ada beberapa perusahaan yang melakukan perubahan dengan tujuan untuk meningkatkan atau memperbaiki kualitas dari perusahaannya, seperti PT KAI yang melakukan transformasi di bidang pelayanan guna meningkatkan citra dan persepsi publik yang miring terhadap jasa kereta api di Indonesia (Umartias, 2014), PT Njonja Meneer melakukan pembenahan internal perusahaan dengan melakukan perubahan

budaya perusahaan yang lama dengan budaya perusahaan yang baru yang pada akhirnya membawa kemajuan pesat pada perusahaan (Rukanda, 2013), serta PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah yang melakukan perubahan dalam hal kualitas pelayanan dan budaya kerja dengan mencanangkan program “*Change Management*” agar tidak kalah dalam persaingan di dunia perbankan (Febriana, 2012). Kebutuhan akan perubahan tidak hanya terjadi pada perusahaan, dunia bisnis, kesehatan dan dunia perbankan, bahkan dunia pendidikan pun juga mengalami perubahan. Dunia pendidikan baik pada jenjang Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) berusaha untuk meningkatkan kualitas dengan melakukan beberapa perubahan mengikuti perkembangan jaman seperti perubahan kurikulum, begitu juga dengan Perguruan Tinggi yang dituntut untuk menghasilkan para tenaga kerja terdidik yang mampu memenuhi kebutuhan pasar kerja.

**Tabel 1.1**  
**Pengangguran Terbuka Menurut Pendidikan Tertinggi**  
**yang Ditamatkan (Universitas) tahun 2005– 2014**

<b>TAHUN</b>	<b>JUMLAH</b>
<b>2005</b>	707.243
<b>2006</b>	711.929
<b>2007</b>	909.848
<b>2008</b>	1.175.161
<b>2009</b>	1.323.380
<b>2010</b>	1.496.927
<b>2011</b>	1.178.658
<b>2012</b>	999.042
<b>2013</b>	859.227
<b>2014</b>	893.441

Sumber: Statistik Indonesia 2005-2014, Badan Pusat Statistik (diakses 12 Desember 2014)

Pada tabel 1.1 diatas memperlihatkan banyaknya jumlah lulusan dari universitas yang tidak memiliki pekerjaan atau dapat dikatakan masuk dalam golongan pengangguran terbuka. Terlihat bahwa pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2010 jumlah lulusan dari universitas semakin lama semakin banyak yang menganggur. Bahkan pada tahun 2010 mencapai angka tertinggi yaitu sebanyak 1.496.927 lulusan dari universitas yang tidak memiliki pekerjaan atau menganggur. Walaupun terlihat pada tahun 2011 sampai 2014 mengalami kecenderungan jumlahnya semakin menurun. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa dari tahun ke tahun kualitas pencari kerja tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja, sekalipun lulusan dari universitas. Data ini memberikan tantangan bagi dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi untuk menyediakan atau menghasilkan tenaga kerja terdidik yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran terbuka di Indonesia.

Ketatnya persaingan dalam memperebutkan posisi di dalam sebuah perusahaan menuntut para pencari kerja untuk memiliki pendidikan minimal sarjana. Semakin beragamnya persyaratan pasar kerja yang harus dipenuhi oleh calon pekerja, para lulusan SMA harus melanjutkan pendidikannya ke jenjang perguruan tinggi agar bisa mendapatkan posisi yang menguntungkan pada sebuah perusahaan. Perguruan Tinggi harus dikelola secara profesional untuk memenuhi kebutuhan masa depan yang selalu berubah mengikuti perkembangan jaman, terutama kebutuhan pasar

kerja. Seperti yang dikutip dari BBC Indonesia 27 Agustus 2014, bahwa persaingan di bursa tenaga kerja akan semakin meningkat menjelang pemberlakuan pasar bebas ASEAN pada akhir 2015 mendatang. Ini akan mempengaruhi banyak orang, terutama pekerja yang berkecimpung pada sektor keahlian khusus. Pada intinya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) akan lebih membuka peluang tenaga kerja asing untuk mengisi berbagai jabatan serta profesi di Indonesia. Dengan adanya kerjasama internasional Masyarakat Ekonomi Asean (*Asean Economic Community*) yang memudahkan keluar masuknya tenaga kerja dari suatu negara ke negara lain telah membuat suatu kompetisi yang sangat ketat untuk memperebutkan peluang kerja yang terbatas. Tenaga kerja yang telah menempuh pendidikan di Indonesia akan bersaing dengan tenaga kerja yang menempuh pendidikan di luar negeri atau bahkan bersaing secara langsung dengan tenaga kerja asing. Kompetisi yang sedemikian keras telah menuntut dilakukannya perubahan-perubahan kebijakan pada pendidikan profesional dalam menghasilkan tenaga kerja yang benar-benar berkualitas (Ekaningrum, 2005). Oleh karena itu perubahan pada dunia pendidikan khususnya di Perguruan tinggi pun mutlak dilakukan untuk dapat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada agar bisa tetap eksis dan mampu bersaing. Seperti apa yang dituliskan oleh Kasali (2006: Xxxii) dalam bukunya yang berjudul “*Change!* tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga (manajemen perubahan dan manajemen harapan)” bahwa

“Perubahan dikampus mencerminkan tuntutan baru dalam masyarakat karena dari situlah elite suatu bangsa dihasilkan. Kalau dunia usaha berubah tapi dunia pendidikannya jalan ditempat maka celakalah suatu negara.”

Ada tiga tanggungjawab yang diemban oleh Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan jenjang terakhir dari hierarki pendidikan formal, yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, atau lebih dikenal dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tiga misi yang diembannya bukanlah misi yang ringan untuk direalisasikan (Muntholi'ah, 2010). Perguruan tinggi harus selalu melakukan perubahan mengikuti tuntutan masyarakat serta perkembangan jaman, terutama perkembangan dunia usaha. Karena dari perguruan tinggi itulah akan menghasilkan banyak sumber daya manusia yang berpendidikan. Dimana sumber daya manusia itu akan menjadi tenaga kerja yang berkualitas yang nantinya akan menjadi cikal bakal dari kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi, baik itu milik pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan tempat berkembangnya ide-ide dan gagasan yang mampu menghadirkan inovasi bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Rukanda, 2013).

UIN (Universitas Islam Negeri) Walisongo Semarang adalah salah satu perguruan tinggi yang melakukan perubahan dari Institut menjadi Universitas pada 19 Desember 2014. Hal itu dilakukan untuk meningkatkan kualitasnya, baik kualitas perguruan tinggi maupun kualitas para *stakeholder* yang terdiri dari karyawan, tenaga pendidik/dosen, serta mahasiswa. Menurut kepala Biro AUAK UIN Walisongo, Bapak Priyono,

M.Pd perubahan dari Institut menjadi Universitas ini salah satunya dilatarbelakangi kebutuhan masyarakat akan keberadaan perguruan tinggi termasuk didalamnya fakultas-fakultas tertentu yang lebih luas. Hal ini terlihat pada tabel 1.2, dimana calon mahasiswa/peminat yang ingin melanjutkan sekolah ke perguruan tinggi di UIN Walisongo setiap tahunnya mulai dari tahun 2008 selalu mengalami kenaikan, bahkan pada tahun 2014 lalu mengalami kenaikan yang cukup tinggi sebesar 76,7% dari 4.046 di tahun 2013 menjadi 17.372 di tahun 2014.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Peminat/Calon Mahasiswa baru UIN Walisongo Semarang**  
**Tahun 2008-2014**

<b>TAHUN</b>	<b>JUMLAH PEMINAT</b>
2008	1.818
2009	2.141
2010	2.553
2011	2.380
2012	3.758
2013	4.046
2014	17.372

Sumber: Bagian Akademik dan Kemahasiswaan UIN WS Semarang (2014)

Perubahan dari Institut menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo yang telah direncanakan sejak tahun 2005 ini membutuhkan banyak persiapan yang cukup matang, mulai dari pemenuhan persyaratan administrasi akademik, pemenuhan data sampai dengan mengadakan doa bersama civitas akademika agar alih status IAIN Walisongo menjadi Universitas Islam Negeri Walisongo berjalan lancar. Salah satu hal yang berbeda atau berubah setelah menjadi UIN Walisongo adalah perubahan

pada visi dan misi dari perguruan tinggi yang nantinya akan mempengaruhi nilai serta budaya organisasi di UIN itu sendiri. Sebuah organisasi dibuat untuk merealisasikan visi, yaitu cita-cita dimasa depan yang ada di benak pendiri, yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan (Umar, 2010: 19). Transformasi Institut Agama Islam Negeri Walisongo menjadi Universitas Islam Negeri Walisongo merupakan pintu gerbang menuju tercapainya visi menjadi “Perguruan tinggi islam riset terdepan berbasis pada kesatuan ilmu pengetahuan untuk kemanusiaan dan peradaban.”

Perubahan pada visi tersebut diikuti oleh perubahan dan penambahan misi menjadi lebih rinci dan jelas guna mencapai visi itu sendiri. Misi yaitu berupa penjabaran secara tertulis makna visi yang terkesan sulit dimengerti, agar seluruh staf perusahaan menjadi paham dan jelas (Umar, 2010: 19). Berikut ini adalah misi dari Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo:

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran IPTEKS berbasis kesatuan ilmu pengetahuan untuk menghasilkan lulusan profesional dan berakhlak al-karimah.
- b. Meningkatkan kualitas penelitian untuk kepentingan islam, ilmu, dan masyarakat.
- c. Menyelenggarakan pengabdian yang bermanfaat untuk pengembangan masyarakat.
- d. Menggali, mengembangkan dan menerapkan nilai-nilai kearifan lokal.

- e. Mengembangkan kerjasama dengan berbagai lembaga dalam skala regional, nasional, dan internasional.
- f. Mewujudkan tata pengelolaan kelembagaan profesional berstandar internasional.

Perubahan pada visi dan misi tersebut pada akhirnya juga akan menuntut perubahan pada sumber daya manusia (anggota organisasi) untuk mampu merealisasikan visi dan misi tersebut melalui nilai-nilai organisasi yang telah dirumuskan dengan jelas, yang dapat menuntun semua anggota perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Seperti yang dikatakan oleh Husein Umar (2010: 19) dalam bukunya “Desain Penelitian Manajemen Strategik” bahwa

“Untuk mengimplementasikan misi perlu adanya nilai/falsafah yang dapat menuntun semua anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari dan/atau menuntun anggota organisasi dalam mencari jalan keluar dari masalah-masalah yang timbul.”

Namun perubahan yang telah terjadi pada visi dan misi UIN Walisongo, tidak serta merta juga merubah nilai-nilai yang telah ada saat masih berstatuskan Institut. Nilai-nilai organisasi sebelum berubah menjadi UIN yaitu *Visionary, Integrity, Customer satisfaction, Teamwork, Objective, Religious, and Confident* tetap dipertahankan dan akan lebih ditingkatkan serta ditanamkan pada setiap *stakeholder* di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo. Nilai-nilai organisasi tadi harus tertanam dalam tingkah laku seluruh anggota organisasi agar dapat merealisasikan visi serta misi UIN Walisongo yang baru. Perubahan menjadi Universitas ini menuntut para *stakeholder* (Karyawan, dosen, dan mahasiswa) untuk lebih menghidupkan

UIN, dalam artian budaya kerja yang diterapkan adalah budaya kerja UIN bukan lagi budaya kerja saat masih menjadi IAIN dulu. Budaya yang telah ada saat ini belum tentu sesuai dengan harapan dan keinginan masing-masing *stakeholder*. Oleh karena itu perlu dilakukan pemetaan budaya UIN Walisongo saat ini dan yang diharapkan, agar dapat diketahui apakah budaya yang ada saat ini telah sesuai dengan apa yang diharapkan seluruh *stakeholder* dan telah sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan nilai UIN Walisongo. Untuk mengetahui profil budaya dapat digunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn merupakan metode penelitian yang sah untuk menilai budaya organisasi (OCAI report, 2012: 4). OCAI merupakan pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*) yang berguna dalam mencerminkan ke arah mana sebuah organisasi dikelompokkan berdasarkan budayanya. Dengan dilakukan pengukuran budaya organisasi ini, akan membawa manfaat bagi UIN Walisongo, salah satunya yaitu menyediakan titik awal untuk membuat seluruh *stakeholder* mau berubah dan menggunakan kekuatan dan kreatifitas mereka untuk lebih mendukung perubahan yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, maka Peneliti bermaksud untuk meneliti budaya organisasi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang yang dominan saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun kedepan yang dituangkan dalam skripsi ini yang diberi judul **“ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN**

***ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT(OCAI)***  
**PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) WALISONGO**  
**SEMARANG”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perubahan dari Institut menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo yang telah direncanakan sejak tahun 2005 ini membutuhkan banyak persiapan yang cukup matang, salah satunya yaitu perubahan pada Visi. Perubahan pada visi juga akan diikuti oleh perubahan pada misi, yang pada akhirnya juga akan menuntut perubahan pada sumber daya manusia (anggota organisasi) untuk mampu merealisasikan visi dan misi tersebut melalui nilai-nilai organisasi yang telah dirumuskan dengan jelas, yang dapat menuntun semua anggota perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Perubahan menjadi Universitas menuntut para *stakeholder* (Karyawan, dosen, dan mahasiswa) untuk lebih menghidupkan UIN, dalam artian budaya kerja yang diterapkan adalah budaya kerja UIN bukan lagi budaya kerja saat masih menjadi IAIN dulu. Hal ini dilakukan dengan cara mengubah *mindset* dan lebih meningkatkan budaya kerja, disiplin, komitmen, integritas, serta leadership para *stakeholder*.

Sementara itu, sejak *launching*/peresmian Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo 19 Desember 2014 lalu belum ada analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi yang baru. Sedangkan salah satu hal yang disarankan di dalam melakukan suatu perubahan dan

terrealisasinya visi, misi, dan nilai pada semua *stakeholder* yaitu mengetahui profil budaya saat ini dan yang diharapkan kedepannya. Dengan adanya peta atau profil budaya saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun kedepan, diharapkan dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan terkait dengan seluruh kegiatan di UIN Walisongo serta untuk menuntun seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari guna mencapai visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan sehingga mampu dipahami dan dipelihara sebagai budaya organisasi oleh anggotanya.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai pemetaan profil budaya organisasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun kedepan. Pertanyaan penelitian dalam studi ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pemetaan budaya Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang saat ini, berdasarkan persepsi dari seluruh *stakeholder* di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang yang terdiri dari karyawan, dosen, dan mahasiswa?
- b. Bagaimana pemetaan budaya Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang yang diharapkan, berdasarkan persepsi dari seluruh *stakeholder* di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang yang terdiri dari karyawan, dosen, dan mahasiswa?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, berikut beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

- a. Mengetahui profil budaya dari hasil pemetaan Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang saat ini berdasarkan persepsi masing-masing *stakeholders* (karyawan, dosen, dan mahasiswa).
- b. Mengetahui profil budaya dari hasil pemetaan Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang yang diharapkan berdasarkan persepsi masing-masing *stakeholders* (karyawan, dosen, dan mahasiswa).

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Instansi
  - 1) Memberikan informasi kepada Institusi mengenai profil budaya Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun mendatang.
  - 2) Memberikan informasi kepada Institusi mengenai pendapat dan harapan parastakeholder baik para pimpinan, dosen, karyawan, maupun mahasiswa, mengenai alternatif-alternatif dimensi budaya organisasi yang sekiranya perlu diubah.
  - 3) Memberikan masukan objektif bagi Institusi terkait dengan

langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam penerapan budaya organisasi setelah profil budaya Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo telah diketahui.

b. Bagi Penulis

- 1) Memberikan pengalaman dan wawasan baru dalam menganalisis profil budaya organisasi khususnya di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo dengan menggunakan metode OCAI.
- 2) Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian bidang ilmu yang diperoleh di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro mengenai budaya organisasi.
- 3) Memperdalam pemahaman mengenai ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 4) Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (SI) pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

c. Bagi Pihak Lain

- 1) Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo saat ini dan budaya yang diharapkan lima tahun yang akan datang.
- 2) Diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama.

d. Bagi Fakultas

- 1) Guna menjalin hubungan baik antara Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.
- 2) Sebagai inventaris hasil penelitian mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, adapun sistematika penulisan skripsi yaitu sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

##### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Dalam bab ini berisi landasan teori yang mendasari masalah yang akan diteliti, penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menjelaskan metode penelitian yang membahas tentang desain penelitian, variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

##### **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Dalam bab ini membahas hasil penelitian yang diuraikan secara singkat dan jelas mengenai deskripsi objek penelitian, serta analisis data, dan

interpretasi hasil.

## **BAB VPENUTUP**

Dalam bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang diberikan kepada objek penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut, dan saran-saran untuk penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

Budaya (*culture*) dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi (Daft, 2003: 125). Sedangkan budaya organisasi adalah kumpulan asumsi-asumsi penting mengenai organisasi dan tujuannya serta tindakan yang dibagi oleh anggota organisasi (Bateman dan Snell, 2009: 75). Robbins dan Coutler (2010: 63) juga menyebutkan bahwa Budaya organisasi yaitu nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

Gambaran atas budaya organisasi dapat menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai sebuah organisasi, cara penyelesaian urusan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Apabila dihadapkan pada sebuah masalah, budaya organisasi membatasi apa yang dapat dilakukan oleh karyawan-karyawan dengan menyarankan cara yang betul (cara kita melakukan segala sesuatu) untuk menggagas, merumuskan, menganalisis, dan menguraikan masalah itu (Robbins dan Coulter, 1999: 76).

Definisi Robbins dan Coutler (2010:63) mengenai “budaya” menyiratkan tiga hal, yaitu:

- a. Budaya adalah sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi.
- b. Budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak.
- c. Aspek penerimaan bersama, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.

### **2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Robbins (2008: 725) dalam bukunya “Perilaku Organisasi” menyebutkan bahwa Budaya Organisasi memiliki lima fungsi, yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya memiliki peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

### **2.1.3 Elemen Budaya Organisasi**

Daft (2003:125) menyebutkan bahwa budaya dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan. Namun elemen budaya organisasi yang diungkapkan oleh Daft difokuskan pada budaya yang terlihat dan tidak terlihat. Berikut ini tingkatan pada budaya organisasi (Daft, 2003:125):

#### **a. Artifak**

Pada tingkat permukaan merupakan hal yang terlihat, mencakup hal-hal seperti cara berpakaian, pola perilaku, simbol fisik, upacara resmi organisasi, dan tata ruang kantor. Artifak terlihat merupakan segala hal yang dapat dilihat, didengar, dan diamati oleh anggota organisasi yang mengamati.

#### **b. Nilai keyakinan yang dinyatakan**

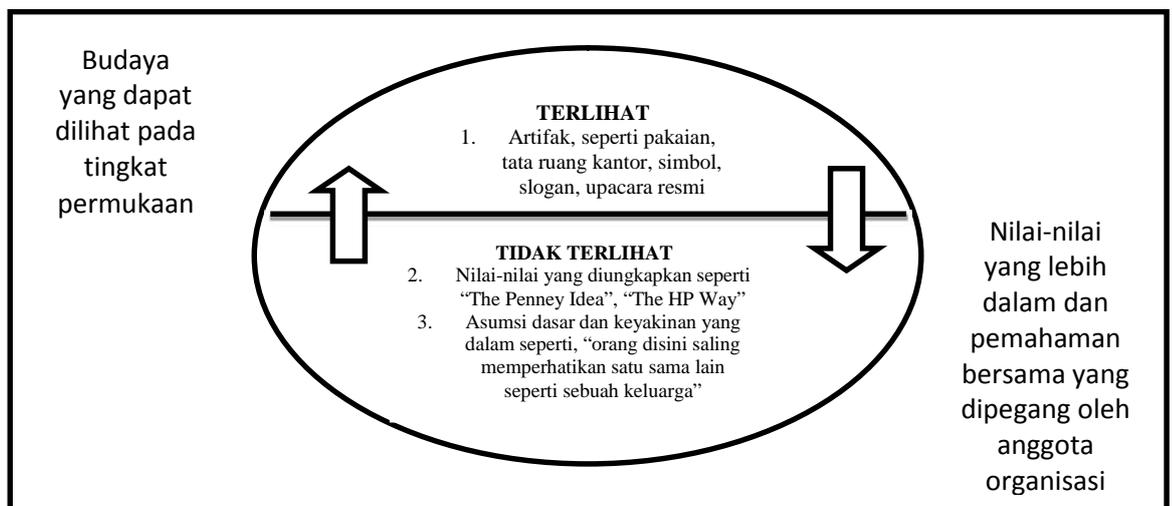
Pada tingkatan yang lebih dalam terdapat nilai dan keyakinan yang

dinyatakan, yang tidak dapat diamati, tetapi dapat diperoleh dari cara orang menjelaskan dan membenarkan hal yang mereka lakukan. Ini merupakan nilai-nilai yang dipertahankan oleh anggota organisasi pada tingkat kesadaran. Semua ini dapat diinterpretasikan dari cerita, bahasa, dan simbol yang digunakan oleh anggota organisasi untuk menunjukkan diri mereka. Beberapa nilai tertanam begitu dalam pada suatu budaya, sehingga para anggota tidak dapat menyadari keberadaannya.

c. Asumsi dan keyakinan dasar

Asumsi dan keyakinan dasar ini merupakan esensi dari budaya yang secara tidak sadar mempengaruhi perilaku dan pengambilan keputusan. Asumsi dasar di dalam budaya sebuah perusahaan sering kali dimulai dengan nilai-nilai teguh yang ditanamkan oleh pendiri dan para pemimpin terdahulu

**Gambar 2.1**  
**Tingkatan Budaya Perusahaan**



Sumber : Richard L. Daft "Management" (2003), pp 126.

#### 2.1.4 Budaya Kuat VS Budaya Lemah

Semua Organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Pada tabel 2.1 dibawah ini dipaparkan perbedaan-perbedaan antara budaya kuat dan budaya lemah.

**Tabel 2.1**  
**Budaya Kuat vs Budaya Lemah**

<b>BUDAYA KUAT</b>	<b>BUDAYA LEMAH</b>
Nilai-nilai diterima secara luas.	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi- biasanya kalangan manajemen puncak.
Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada para karyawan mengenai apa yang dipandnagn berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak-belakang mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.
Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi.	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka.
Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.	Tidak ada kaitan yang kuat di antara nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber : Stephen P. Robbins dan Mary Coutler “Manajemen, edisi kesepuluh, jilid 1” (2010), Pp 65.

Kebanyakan organisasi memiliki budaya yang cukup kuat hingga sangat kuat, jelasnya ada kesepakatan yang cukup mantap di antara para anggota organisasi tentang apa yang dianggap penting, tentang bagaimana perilaku “karyawan yang baik”, tentang apa yang dibutuhkan untuk maju,

dan hal-hal semacam itu. Semakin kuat budaya organisasi, semakin dalam pengaruhnya terhadap cara para manajer menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian.

### **2.1.5 Budaya Organisasi Islami**

Budaya organisasi islami adalah budaya yang berintikan nilai-nilai yang diambil dari sumber hukum Al Qur'an dan Al Hadits Rasulullah SAW ( Hidayat, 2012). Jika berbicara tentang budaya organisasi, pastilah akan berbicara mengenai elemen budaya organisasi, salah satunya yaitu nilai. Dalam budaya organisasi islami terdapat nilai-nilai islam yang terkandung didalamnya. Nilai-nilai islam merupakan himpunan akhlak yang membentuk kepribadian muslim yang unggul, seterusnya berupaya memberikan sumbangan kepada masyarakat, bekerjasama dan berusaha ke arah pembentukan diri, keluarga dan akidah (Hastono, 2009). Nilai-nilai islam pada hakikatnya merupakan kumpulan dari prinsip-prinsip hidup, ajarannn-ajaran tentang bagaimana manusia seharusnya menjalankan kehidupan di dunia ini. Pembahasan nilai-nilai islam pasti akan terkait dengan Al-Qur'an sebagai pedoman umat manusia. Dengan demikian nilai-nilai islam merupakan sifat-sifat atau hal-hal yang ada di dalam Al-Qur'an sebagai kitab suci agama Islam sebagai dasar penentu tingkah laku seseorang yang berguna bagi kemanusiaan untuk bekal hidup di dunia dan diakhirat. Nilai-nilai islam terangkum dalam ketiga unsur pokok struktur agama islam, yaitu aqidah, ibadah , dan akhlak, berikut ini penjelasannya (Hastono, 2009):

a. Aqidah

Aqidah merupakan keyakinan dan kepercayaan mengenai sebuah kebenaran berdasarkan akal, wahyu, dan fitrah yang telah tertanam dengan kokoh dan kuat di dalam hati yang dapat menentramkan jiwa tanpa ada keraguan sedikitpun.

b. Akhlak

Akhlak atau sistem perilaku ini terjadi melalui suatu konsep atau seperangkat pengertian tentang apa dan bagaimana sebaiknya akhlak itu harus terwujud. Akhlak pada dasarnya melekat pada diri seseorang dalam bentuk perilaku atau perbuatan, baik itu tingkah pola perilaku yang baik atau buruk.

c. Ibadah

Ibadah berarti mencakup semua perilaku dalam semua aspek kehidupan yang sesuai dengan ketentuan Allah SWT yang dilakukan dengan ikhlas untuk mendapatkan ridho Allah SWT.

Nilai-nilai islam yang meliputi aspek aqidah, akhlak, dan ibadah ini memiliki keterkaitan satu sama lain. Aqidah sebagai sistem kepercayaan yang bermuatan elemen-elemen dasar keyakinan, menggambarkan sumber dan hakikat keberadaan agama. Sedangkan akhlak sebagai sistem etika menggambarkan arah dan tujuan yang hendak dicapai agama. Sementara itu, ibadah sebagai kewajiban dan tujuan hidup dari perputaran roda sejarah kehidupan manusia di dunia. Segala bentuk perbuatan yang baik akan menjadi nilai ibadah jika didasari dengan niat

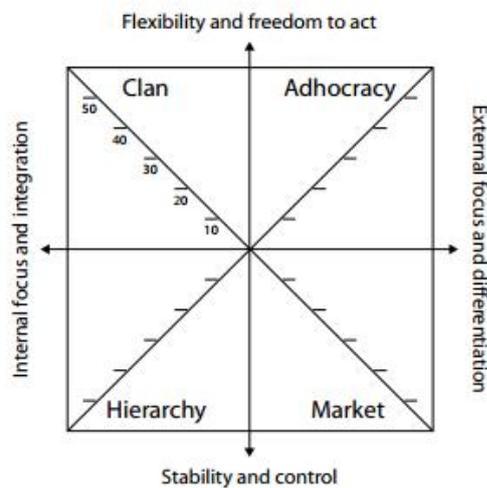
yang tulus karena Allah SWT. Ibadah tidak semata-mata hanya berbentuk ibadah yang wajib melainkan segala perbuatan manusia yang baik dapat dianggap amal ibadah dan mendapat pahala. Aqidah menjadi pondasi atau dasar manusia untuk berbuat dan melangkah. Dengan dasar yang kuat tercipta akhlak yang baik, dan dengan akhlak yang baik akan selalu memenuhi kewajibannya sebagai seorang muslim, yakni ibadah. Pada dasarnya manusia hanya diberi kesempatan untuk menjalankan tugasnya di bumi, yakni menyembah Allah SWT. Jika manusia lalai akan tujuan utamanya maka merugilah ia selama-lamanya. Dengan nilai-nilai islam manusia menyadari tugas utamanya untuk mencapai kehidupan yang bahagia di dunia dan di akhirat. Ketiga aspek ini tidak dapat berdiri sendiri, satu dengan yang lainnya saling mempengaruhi. Jika pondasi keimanan manusia rusak tidak menutup kemungkinan akhlaknya tidak terkendalikan dan ibadah yang harus dilaksanakan, dengan seenaknya ditinggalkan. Karena itu aqidah harus dikokohkan dalam diri seseorang agar jalan hidup dan kehidupannya serasi dan seimbang untuk mencapai tempat terindah di sisi-Nya.

#### **2.1.6 Model Competing Values**

Kusdi (2011: 86) dalam bukunya “Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik” menjelaskan bahwa model *competing values* dibangun oleh Robert Quinn dan kolega-koleganya melalui serangkaian paper dan studi empiris sepanjang akhir tahun 1970-an. Model ini merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam

menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya.

**Gambar 2.2**  
*The Competing Values Framework*



Sumber : *Report Organizational Culture Assessment Instrument 2012OCAI Online. Page 6*

Cameron dan Quinn menjelaskan 4 kuadran, sesuai dengan 4 budaya organisasi yang memiliki perbedaan yang sangat kuat. Pada sumbu horizontal ada fokus internal dan integrasi vs fokus eksternal dan diferensiasi. Pada sumbu yang mengarah ke kiri menunjukkan bahwa organisasi fokus internal (apa yang penting untuk perusahaan, bagaimana kita menginginkan untuk bekerja) sedangkan sumbu yang mengarah ke kanan menunjukkan bahwa organisasi fokus eksternal (apa yang penting

untuk dunia luar, klien, dan pasar). Pada sumbu vertikal terdapat stabilitas dan kontrol vs fleksibilitas dan keleluasaan. Pada sumbu yang mengarah ke atas menunjukkan bahwa organisasi memiliki hasrat untuk membuat semuanya fleksibel dan leluasa, sedangkan sumbu yang mengarah ke bawah menunjukkan bahwa organisasi menyingkirkan nilai yang berlawanan, yaitu stabilitas dan kontrol.

Ada 4 tipe budaya yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yaitu sebagai berikut (Report OCAI *Company*, 2012: 6):

**a. Budaya *Clan***

Sebuah tempat kerja yang sangat menyenangkan, dimana setiap orang berbagi informasi yang bersifat personal, kebanyakan seperti keluarga sendiri. Pemimpin atau kepala organisasi dianggap sebagai mentor dan fasilitator. Organisasi berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota organisasi sangat tinggi. Organisasi menekankan pada kepentingan pada pengembangan sumber daya manusia dan memberikan arti penting pada kohesi dan moral. Sukses di definisikan pada tingkat kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang. Penempatan organisasi pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus.

Tipe pemimpin: fasilitator, mentor, pembangun tim.

Nilai : Komitmen, komunikasi, pengembangan .

Teori efektivitas: pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi yang efektif .

Peningkatan kualitas strategi: Pemberdayaan, membangun tim, keterlibatan karyawan, pengembangan sumber daya manusia, komunikasi terbuka.

**b. Budaya *Adhocracy***

Sebuah tempat kerja yang dinamis, kewirausahaan, dan kreatif. Orang-orang di dalamnya berani mengambil risiko. Pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil risiko. Perikat yang membuat organisasi bersama adalah komitmen untuk eksperimentasi dan inovasi. Menekankan pada menjadi pemimpin. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan memperoleh sumber daya baru. Sukses berarti mendapatkan produk atau jasa yang unik dan baru. Menjadi sebuah pemimpin produk atau jasa adalah penting. Organisasi mendorong setiap individu untuk memiliki inisiatif dan kebebasan.

Tipe pemimpin: innovator, pengusaha, visioner.

Nilai : output inovatif, transformasi, kelincahan.

Teori efektivitas: inovatif, visi dan sumber daya baru yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi: menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan, perbaikan terus-menerus, menemukan solusi kreatif.

**c. Budaya *Market***

Sebuah organisasi yang fokus pada pencapaian hasil yang mana perhatian utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-

orang sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pemimpin adalah penggerak yang keras, produser, dan pesaing. Perikat yang membuat organisasi bersama adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan kesuksesan adalah perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah tindakan yang kompetitif dan penghargaan pada pencapaian tujuan dan target. Sukses didefinisikan pada pangsa dan penetrasi pasar.harga yang kompetitif dan pemimpin pasar adalah penting. Corak organisasi adalah kompetisi yang tinggi.

Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser.

Nilai : pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas.

Teori efektivitas : agresif bersaing dan fokus pelanggan yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kemitraan eksternal, meningkatkan saing, melibatkan pelanggan dan pemasok.

**d. Budaya *Hierarchy***

Sebuah tempat kerja yang formal dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang orang lakukan. Kebanggaan pemimpin pada dirinya sendiri adalah menjadi koordinator yang baik dan pengatur yang memiliki pemikiran yang efisiensi. Mempertahankan kelancaran organisasi adalah penting. Aturan formal dan kebijakan adalah yang membuat kebersamaan pada organisasi. Fokus jangka panjang adalah stabilitas dan kinerja dengan efisien dan kelancaran operasional. Sukses didefinisikan pada tingkat penyerahan yang

dapat diandalkan, jadwal yang lancar, dan biaya yang rendah. pengelolaan karyawan berfokus pada pekerjaan yang terjamin dan kemungkinan meramalkan.

Tipe pemimpin: koordinator, memantau, organizer.

Nilai : efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman.

Teori efektivitas : pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, kualitas alat.

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

OCAI dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn merupakan metode penelitian yang sah untuk menilai budaya organisasi (OCAI report, 2012: 4). OCAI merupakan pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*), sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya seperti yang sudah dijelaskan pada gambar sebelumnya yaitu budaya *clan*, *adhocracy*, *market*, atau *hierarchy* untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan (Umartias, 2014).

Instrumen OCAI ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana individu diminta membagi nilai 100 untuk empat alternatif jawaban pada setiap dimensi kultur (Kusdi,

2011: 269). Dengan metode *ipsative rating scale*, responden dipaksa untuk melihat tipe-tipe kultur tidak sebagai sesuatu yang terpisah, tetapi saling memiliki keterkaitan. Hal ini pula basis pemikiran Cameron dan Quinn bahwa setiap organisasi pada dasarnya adalah campuran dari keempat tipe yang ada. Responden diminta untuk membagi 100 poin pada 4 alternatif yang menggambarkan empat tipe budaya organisasi berdasarkan kondisi perusahaan saat ini (lihat tabel 2.3). Metode ini digunakan untuk mengukur yang mana dari keempat budaya yang mendominasi budaya organisasi di perusahaan masa lampau atau saat ini. Dengan mengambil tes kedua, kali ini membagi 100 poin untuk alternatif yang sama menurut apa yang responden inginkan pada perusahaan, sehingga hasrat untuk berubah dapat diukur. Hal tersebut dilakukan pada seluruh 6 variabel pengukuran OCAI seperti yang terlihat pada tabel 2.2, sehingga pada akhirnya diperoleh skor yang menggambarkan keenam dimensi budaya secara menyeluruh pada organisasi yang diteliti, baik skor untuk budaya saat ini maupun budaya yang diharapkan.

**Tabel 2.2**  
**Variabel Pengukuran OCAI**

Dimensi kunci budaya	Sekarang	Harapan
1. Karakteristik dominan		
2. Kepemimpinan organisasi		
3. Pengelolaan karyawan		
4. Perekat organisasi		
5. Penekanan strategis		
6. Kriteria sukses		
Total	100	100

Sumber: Kusdi “Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik” (2011), pp.268.

**Tabel 2.3**  
**Contoh Operasionalisasi Variabel Pengukuran OCAI**

Pengelolaan Karyawan	Sekarang	Harapan
1. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh teamwork, konsensus, dan partisipasi.	10	30
2. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh pengambilan risiko individual, inovasi, kebebasan dan keunikan.	23	25
3. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh dorongan persaingan, tuntutan tinggi, dan prestasi.	25	25
4. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh dorongan persaingan,	42	20
Total	100	100

Sumber: Kusdi “Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik” (2011), pp.268.

Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya (Umartias, 2014). Adapun tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut yaitu (Umartias, 2014):

a. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui

penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

b. 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

c. 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.

d. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam hal menjadi faktor perekat organisasi.

e. 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.

f. 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.

Dari 6 dimensi budaya diatas dihubungkan dengan 4 tipe budaya organisasi (*clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*) sehingga dapat diketahui budaya mana yang paling dominan saat ini dan yang diharapkan. Setelah mengetahui budaya yang dominan, maka akan dapat digunakan manajemen sebagai pertimbangan didalam menentukan strategi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Masing-masing budaya mempunyai strategi yang khas di dalam peningkatan kualitas. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011: 91) menjelaskan strategi apa yang dapat dilakukan didalam peningkatan kualitas sesuai dengan tipe budaya yang ada didalam *Competing Value Framework* yaitu sebagai berikut:

- a. *Clan*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pemberdayaan dan pengembangan tim, keterlibatan SDM dan keterbukaan komunikasi.
- b. *Adhocracy*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam menciptakan standar yang baru, mengantisipasi kebutuhan, melakukan perbaikan yang terus menerus, dan menemukan solusi kreatif.
- c. *Market*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pengukuran

preferensi konsumen, produktivitas, mendorong persaingan, dan penciptaan partnership.

- d. *Hierarchy*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam kontrol terhadap proses kerja, pemecahan masalah secara sistematis, penerapan alat-alat ukur kualitas, dan mendeteksi kesalahan.

Setiap organisasi menggunakan OCAI untuk alasan yang berbeda.

Berikut ini manfaat yang dapat diperoleh dengan menggunakan OCAI (OCAI report, 2012: 8):

- a. OCAI akan memberikan pemahaman tentang apa yang dianggap penting oleh karyawan di dalam organisasi. Sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan karyawan.
- b. OCAI juga dapat digunakan sebagai alat pengukuran yang mengidentifikasi titik awal sebelum adanya perubahan dalam suatu organisasi. Ketika perubahan organisasi telah dilakukan maka penilaian kedua dapat dilakukan.
- c. OCAI membantu untuk meningkatkan komunikasi internal organisasi. Jika peta budaya yang berbeda dilakukan untuk departemen atau bagian organisasi yang berbeda.
- d. OCAI adalah alat yang berguna di dalam merger organisasi atau usaha reorganisasi lainnya.
- e. OCAI dapat digunakan ketika terjadi angka *turnover* karyawan dan tingkat keabsenan yang tinggi.

Dengan melakukan pengukuran budaya organisasi, akan membawa manfaat bagi sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut (OCAI report, 2012: 9):

- a. Anggota organisasi menjadi sadar akan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diinginkan. Hal ini akan menyediakan momentum untuk melakukan perubahan.
- b. Lebih memudahkan pihak manajemen dalam menentukan langkah-langkah perubahan yang paling efektif.
- c. Resistensi terhadap perubahan dapat diantisipasi.
- d. Menyediakan titik awal untuk membuat karyawan mau berubah dan menggunakan kekuatan dan kreatifitas mereka untuk lebih mendukung perubahan.
- e. Menjadi dasar untuk rencana perubahan yang sistematis dan bertahap.
- f. Perubahan budaya organisasi yang sukses akan merevitalisasi seluruh anggota organisasi. Organisasi akan mendapatkan momentum baru menuju semua perubahan yang positif di dalam organisasi.
- g. Penilaian OCAI akan menjadi langkah intervensi awal untuk memungkinkan perubahan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel Pemetaan Budaya Organisasi dan alat analisis *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat dilihat pada tabel 2.4 dibawah ini:

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Hasil
Sammy Fattah Hidayat (2012)	Budaya Organisasi menurut Kerangka Nilai Persaingan ( <i>Competing Values Framework</i> ) di Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang November 2011	Adanya dominasi budaya klan pada seluruh pegawai juga pada tenaga medis dan manajerial dengan kekuatan budaya yang lemah. Tampak adanya kecenderungan menuju budaya klan yang lebih kuat sebagai tipe budaya yang kuat korelasinya dengan efektivitas organisasi. Untuk memperkuat budaya klan dapat memanfaatkan nilai sesuai konsep budaya organisasi islami yang berkorelasi dengan budaya klan meliputi ikhlas, jujur, menuntut ilmu, sabar, ta'awum (kerja tim) dan lain-lain. Kongruensi budaya cukup baik antara tenaga medis dan manajerial akan tetapi yang perlu diwaspadai adalah makin melebarnya jarak budaya terutama pada budaya adhokrasi dan hierarki mengindikasikan potensi konflik. Didapatkan juga miskomunikasi antara persepsi direktur dan seluruh pegawai tentang budaya organisasi.
Anggun Tri Febriana (2012)	Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah	Adanya persamaan persepsi antara direksi, kepala divisi, kepala cabang, mitra perubahan selevel karyawan yang menyebutkan bahwa profil budaya Bank Jateng saat ini adalah <i>hierarchy</i> . Akan tetapi, Profil budaya yang diharapkan lima tahun mendatang mempunyai kombinasi budaya yang berbeda. Direksi dan kepala divisi mengharapkan kombinasi budaya <i>market</i> dan <i>hierarchy</i> . Kepala cabang dan mitra perubahan mengharapkan kombinasi antara budaya <i>market</i> dan <i>clan</i> sebagai budaya yang diharapkan pada lima tahun mendatang. Alternatif dimensi budaya <i>market</i> yang menjadi fokus utama pada lima tahun mendatang mengarah kepada pengelolaan karyawan sebagai dimensi yang diharapkan dapat lebih ditingkatkan. Berdasarkan interpretasi hasil pemetaan budaya yang telah dilakukan, menunjukkan beberapa indikasi yaitu : adanya proses transformasi

		<p>budaya dari desain organisasi hierarki tradisional menuju desain organisasi modern, harapan Bank Jateng lima tahun mendatang sudah sejalan dengan upaya menuju <i>BPD Regional Champion 2014</i>, serta adanya peranan budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng.</p>
Deby Aprilia Dwi Astuti (2012)	<p>Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) di Kumai</p>	<p>Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) pada saat ini cenderung berada pada situasi budaya <i>hierarchy</i> yang memiliki tingkat score paling tinggi yang dirasakan para karyawan. Berbanding terbalik dengan yang diharapkan 5 tahun mendatang oleh karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII <i>hierarchy</i> pada masa akan datang pada urutan ketiga.</p> <p>Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang diharapkan pada 5 tahun mendatang adalah <i>clan</i>, Dimana kondisi budaya organisasi yang di rasakan saat ini budaya clan berada tingkat kedua, dan nilai score tidak berbanding jauh. Budaya <i>clan</i> yang diharapkan merupakan suatu kondisi dimana perusahaan seperti keluarga besar, ada kebersamaan yang kuat diantara seluruh elemen perusahaan.</p> <p>Pada budaya <i>adhocracy</i> dan <i>market</i> pada saat ini dan yang akan datang nilai <i>score</i> tidak memiliki jarak yang jauh. Dimana pergeseran <i>score</i> untuk kedua budaya ini tidak berubah jauh Antara budaya yang dirasakan saat ini dan budaya yang akan datang Sehingga kedua budaya ini merupakan budaya yang sangat aman dirasakan oleh karyawan.</p>
Yobi Pratama Rukanda (2013)	<p>Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> pada PT Njonja Meneer</p>	<p>Adanya persamaan persepsi antara manajer, kepala bagian, dan staff yang menyebutkan bahwa profil budaya PT Njonja Meneer saat ini adalah <i>clan</i>. Akan tetapi, persepsi profil budaya yang diharapkan 5 tahun mendatang berbeda pada setiap jenjang jabatan. Manajer mengharapkan budaya <i>adhocracy</i> dominan di perusahaan pada 5 tahun mendatang. Sementara itu kepala bagian mengharapkan budaya <i>market</i> sebagai budaya yang dominan pada 5 tahun mendatang. Sedangkan staff mengharapkan budaya <i>clan</i> dan <i>market</i> dominan pada 5 tahun mendatang.</p>
Muhamad Umartias (2014)	<p>Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan <i>Organizational Culture Assessment</i></p>	<p>Adanya perbedaan budaya organisasi yang dirasakan saat ini oleh setiap jabatan manajemen. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh <i>Executive Vice President</i> adalah <i>hierarchy</i>. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh <i>Deputy Executive Vice</i></p>

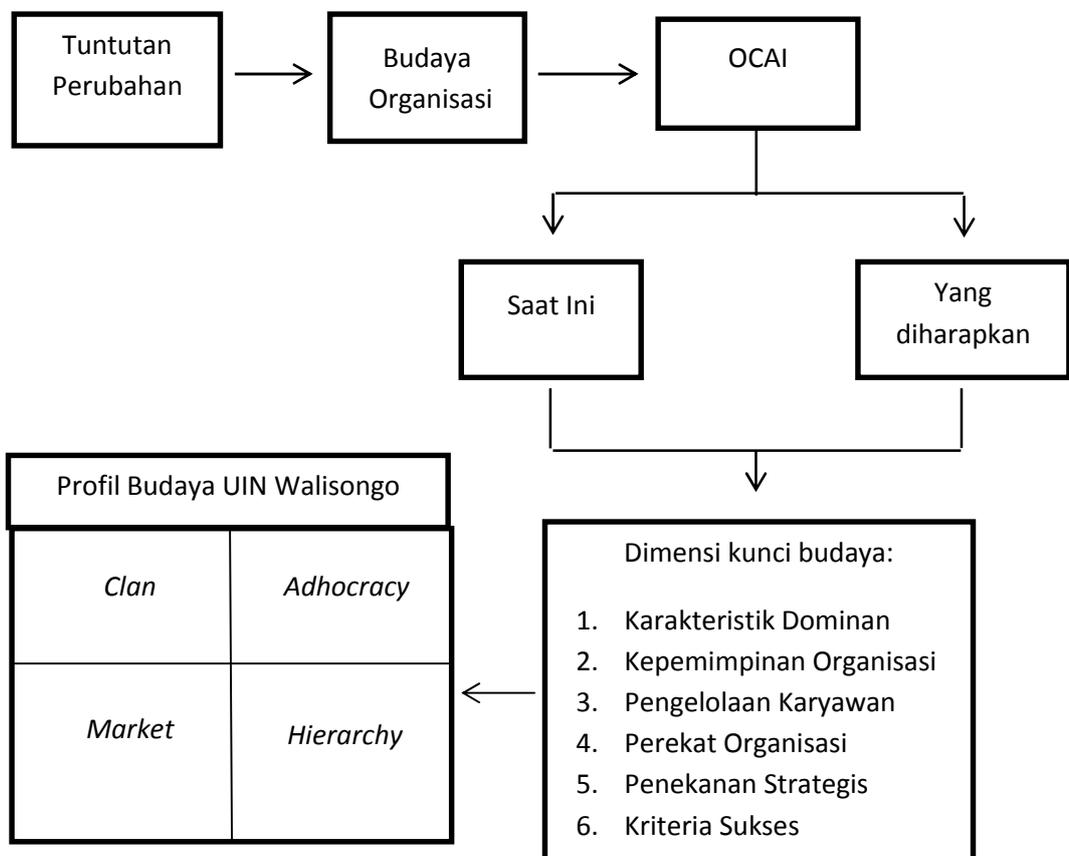
	<p><i>Instrument(OCAI)</i> pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional Semarang 4</p>	<p><i>President</i> adalah <i>market</i>. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh manajer adalah budaya <i>clan</i>. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh asisten manajer adalah <i>adhocracy</i>, dan budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh staff adalah kombinasi <i>adhocracy</i> dan <i>hierarchy</i>. Kemudian ditemukan adanya persamaan budaya yang diharapkan pada level manajemen atas, menengah, dan bawah yang diwakili oleh <i>Executive Vice President</i>, manajer, dan staff yaitu budaya <i>clan</i>. Sedangkan <i>Deputy Executive Vice President</i> mengharapkan budaya <i>market</i>, dan asisten manajer mengharapkan budaya <i>adhocracy</i>. Gambaran profil budaya ini dapat dijadikan perusahaan untuk pengambilan kebijakan yang sesuai dengan visi perusahaan dan budaya pada masing-masing jabatan.</p>
<p>Monica Tanadi (2014)</p>	<p>Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013</p>	<p>Budaya organisasi yang selama ini melatarbelakangi keberhasilan adalah budaya <i>Hierarchy (Hierarchy culture)</i>. Hal tersebut ditandai dengan nilai <i>Hierarchy culture</i> sebesar 34,07; <i>Market culture</i> sebesar 26,93; <i>Adhocracy Culture</i> sebesar 21,76 dan <i>Clan Culture</i> sebesar 17,23. Di lain pihak, budaya organisasi yang menjadi harapan anggota di masa depan adalah budaya <i>Market (Market culture)</i>. Hal tersebut ditandai dengan nilai <i>Market culture</i> sebesar 33,46; <i>Adhocracy culture</i> sebesar 26,60; <i>Hierarchy Culture</i> sebesar 21,83 dan <i>Clan Culture</i> sebesar 18,10.</p>

Sumber: Jurnal dan skripsi terdahulu

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini analisis pemetaan budaya organisasi digambarkan dalam sebuah kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran yaitu:

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**  
**Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**



Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian Non-Kausalitas komparatif, yaitu penelitian yang dilakukan tidak untuk secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2006: 5). Studi non kausal ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada budaya organisasi di UIN Walisongo saat ini dan yang diharapkan ke depan.

#### **5.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan suatu rencana yang terstruktur dalam hal hubungan-hubungan antarvariabel secara komperhensif, sedemikian rupa agar hasil risetnya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan riset. Dalm rencana tersebut mencakup hal-hal yang akan dilakukan peneliti mulai dari membuat hipotesis dan implikasinya secara operasional sampai pada analisis akhir (Umar, 2010: 5).

Husein Umar (2010: 6) menyebutkan bahwa pengertian diatas memberikan ikhwal inti dari desain penelitian, yaitu sebagai berikut:

- a. Desain merupakan rencana untuk memilih sumber-sumber daya dan data yang akan dipakai untuk diolah dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.
- b. Desain merupakan kerangka kerja untuk merinci hubungan-hubungan

antara variabel yang terkait dalam kajian tersebut.

- c. Desain juga merupakan metode, yaitu cetak biru yang berupa prosedur-prosedur secara garis besar mulai dari hipotesis sampai kepada analisis data.

Penentuan desain penelitian sangat tergantung pada tujuan penelitian itu sendiri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pemetaan dan mengetahui profil budaya Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang saat ini dan budaya yang diharapkan pada harapan dimasa yang akan datang, berdasarkan persepsi seluruh *stakeholder* UIN Walisongo yang terlibat dalam proses perubahan yang terdiri dari karyawan, dosen, dan mahasiswa. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan (Arikunto, 2010: 234). Tujuan penelitian deskriptif ini bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya (Umar, 2010: 7).

## **5.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

### **5.2.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat diambil perbedaan atau memiliki nilai yang bervariasi (Sekaran and Bougie, 2013: 68). Dimana nilai tersebut dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek

/ orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek / orang yang berbeda. Karena penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang diperlakukan pada variabel-variabel penelitian, tapi sifatnya sendiri, tidak dikaitkan dengan variabel lain (Umar, 2008: 103). Maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel tunggal atau mandiri, yaitu variabel yang berdiri sendiri (Sugiyono, 2008: 53), tanpa menghubungkan dengan variabel lainnya .

### **5.2.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi Operasional dilakukan dengan melihat dimensi, segi perilaku, atau kekayaan yang ditunjukkan oleh sebuah konsep (Sekaran dan Bougie, 2013: 200). Hal ini kemudian diterjemahkan kedalam elemen yang tampak dan terukur untuk mengembangkan indeks pengukuran dari sebuah konsep.

Robbins dan Coutler (2010: 63) menyebutkan bahwa Budaya organisasi yaitu nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

Pada penelitian ini menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yaitu analisis pemetaan budaya dengan metode yang menghasilkan profil budaya saat ini pada setiap jenjang jabatan/status, tidak hanya itu dengan metode ini juga dapat diketahui profil budaya yang diharapkan pada beberapa tahun mendatang. Dalam

metode ini terdapat enam dimensi budaya dan empat tipe budaya, seperti yang terlihat pada tabel 3.1 dibawah ini.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**  
**Dimensi Budaya dan Tipe Budaya**

<b>Tipe Budaya</b>	<b>Dimensi Budaya</b>	<b>Definisi</b>	<i>CLAN</i>	<i>ADHOCRACY</i>	<i>MARKET</i>	<i>HIERARKY</i>
	<b>Karakteristik Dominan</b>	Karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi.	Keluargaan dan saling berbagi	Dinamis, berpandangan ke depan, dan mandiri	Orientasi hasil, kompetitif, dan ingin berprestasi	Terstruktur, terkendali
	<b>Kepemimpinan Organisasi</b>	Gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada.	Mentor, fasilitator	Kreatif, inovatif, berani mengambil risiko	Contoh yang logis, agresif, fokus pada pencapaian hasil	Koordinator dan pengorganisasian yang baik
	<b>Pengelolaan Karyawan</b>	Cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.	Kerja tim, dan partisipasi	Memberi kebebasan	Kompetitif	Stabilitas
	<b>Perekat Organisasi</b>	Nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.	Kesetiaan, saling percaya	Komitmen untuk inovasi	Agresif dan penekanan terhadap prestasi	Aturan dan kebijakan Formal

<b>Penekanan Strategis</b>	Bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada.	Pengembangan SDM, keterbukaan, dan partisipasi	Penentuan hal baru	Pencapaian target	Ketepatan dan stabilitas
<b>Kriteria Sukses</b>	Bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada.	Komitmen anggota, kepedulian	Perbaikan dan Solusi kreatif	Pencapaian sasaran	Efisiensi dan ketepatan waktu

Sumber: Report OCAI *Company*. 2012, [www.ocai-online.com](http://www.ocai-online.com), diakses 28 November 2014, dengan penyesuaian

### 5.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang yang beralamat di jalan Walisongo no 3-5 Semarang. Waktu penelitian dimulai pada tanggal 17 November 2014 sampai dengan 17 Februari 2015. Tabel 3.2 dibawah ini adalah kegiatan penelitian yang telah dilakukan di UIN Walisongo.

**Tabel 3.2**  
***Time Table Penelitian***

<b>Kegiatan Penelitian</b>	<b>Bulan</b>			
	<b>November</b>	<b>Desember</b>	<b>Januari</b>	<b>Februari</b>
Wawancara / <i>Interview</i>				
Pengumpulan Data Sekunder				
Penyebaran Angket / kuesioner				

Sumber: Kegiatan Penelitian yang telah dilakukan

## **5.4 Populasi dan Sampel**

### **5.4.1 Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006: 189). Populasi mengacu pada semua kelompok orang, kejadian, atau benda yang menarik yang peneliti inginkan untuk diteliti (Sekaran and Bougie, 2013: 240). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh *stakeholder* Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang tahun 2014 sebesar 3.407 yang terdiri dari 187 karyawan, 430 tenaga pendidik (dosen), dan 2.790 mahasiswa.

### **5.4.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari suatu objek atau subjek yang mewakili populasi (Tika, 2006: 33). Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2013: 241) sampel adalah bagian dari populasi, yang terdiri dari beberapa kelompok yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, beberapa, tetapi tidak semua elemen dari populasi membentuk sampel.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Metode *Stratified Random Sampling* yaitu metode pengambilan sampel dimana melibatkan proses stratifikasi dan pemisahan, diikuti dengan pemilihan secara random/acak pada masing-masing strata (Sekaran and Bougie, 2013: 249). Umar (2010: 74) menyebutkan bahwa penentuan sampel dengan cara stratifikasi dilakukan dengan cara suatu

populasi yang dianggap heterogen menurut suatu karakteristik tertentu dikelompok-kelompokkan dalam beberapa sub-populasi, sehingga dalam tiap kelompok akan memiliki anggota sampel yang relatif homogen, lalu tiap sub-populasi ini secara acak diambil anggota sampelnya.

Untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan dalam penelitian jika ukuran populasi diketahui, peneliti menggunakan rumus Solvin (Umar, 2010: 69), seperti berikut:

$$n \geq \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang mau ditolerir (%)

Berdasarkan rumus diatas didapatkan ukuran sampel yang digunakanebanyak:

$$n = \frac{3.470}{1 + 3.470 (10\%)^2}$$

$$n = \frac{3.470}{35,07}$$

$$n = 97,15$$

Karena sampel terdiri dari 3 subsampel/strata (Dosen, karyawan, dan mahasiswa), maka jumlah sampel keseluruhan dibagi sama rata untuk setiap subsampel/strata, sehingga besar subsampel tiap strata adalah sama.

Untuk menentukan besarnya subsampel digunakan rumus dari Nazir (2011: 293) yaitu sebagai berikut:

$$n_1 = \frac{n}{L}$$

Keterangan

$n_1$  = besarnya subsampel stratum 1

$n$  = besar sampel

$L$  = banyaknya strata

Berdasarkan rumus diatas didapatkan ukuran sampel untuk masing-masing subsampel sebanyak:

$$n_1 = \frac{98}{3}$$

$$n_1 = 32,67$$

Jadi besarnya sampel adalah tidak kurang dari 98 dan masing-masing strata (Dosen, karyawan, dan mahasiswa) diperlukan sampel yang besarnya 33. Hal ini sudah memenuhi persyaratan minimal besarnya sampel apabila sampel yang ada dibagi dalam beberapa subsampel. Seperti yang dikemukakan oleh Ferdinand (2006: 191) bila sampel dibagi dalam beberapa subsampel, maka minimum 30 untuk setiap kategori sub sampel sudah memadai. Dari 118 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 99 kuesioner.

## 5.5 Jenis dan Sumber Data

### 5.5.1 Jenis Data

Data adalah sekumpulan bukti atau fakta yang dikumpulkan dan disajikan untuk tujuan tertentu (Tika, 2006: 57). Data sangat memegang peranan penting dalam pelaksanaan penelitian. Pemecahan suatu permasalahan dalam penelitian sangat tergantung dari keakuratan data yang diperoleh. Jenis data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Kuantitatif

yaitu data yang bersifat angka (Tika, 2006: 57) atau kumpulan angka-angka hasil observasi atau pengukuran (Soeratno dan Arsyad, 2008: 67). Data ini bisa berupa angka-angka seperti 1, 2, 3, 4, dan seterusnya dan dapat pula berasal dari kualitatif yang ditransformasikan menjadi angka-angka atau dengan kata lain memberikan kode (skor) data kualitatif tersebut sesuai dengan jenjangnya.

b. Data Kualitatif

Yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk kalimat atau uraian (Tika, 2006: 57). Data kuantitatif adalah data yang dicatat bukan dengan angka-angka tetapi dengan menggunakan klasifikasi-klasifikasi (Soeranto dan Arsyad, 2008: 67). Data ini mempunyai peranan untuk menjelaskan secara deskriptif suatu masalah.

### **5.5.2 Sumber Data**

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang dikumpulkan pertama kali oleh peneliti pada variabel yang tertarik untuk diteliti untuk tujuan spesifik pada penelitian (Sekaran and Bougie, 2013: 113). Data primer biasanya dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner. Kemudian dalam pengumpulan data primer ini, peneliti mengkombinasikan kedua teknik tersebut diatas untuk meminimalisir bias atau kesalahan.

b. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran and Bougie, 2013: 116). Seperti misalnya arsip perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang ditawarkan oleh media, website, internet, skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran dan lain sebagainya.

## 5.6 Metode Pengumpulan Data

### 5.6.1 Metode Pengumpulan Data Primer

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Angket (Kuesioner)

Adalah sebuah kumpulan perumusan pertanyaan tertulis yang mana responden mencatat jawaban mereka biasanya dengan menegaskan alternatif tertutup (Sekaran and Bougie, 2013: 147). Sedangkan menurut Arikunto (2010: 101) angket adalah kumpulan dari pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut responden), dan cara menjawab juga dilakukan dengan tertulis. Pertanyaan yang diajukan dalam angket sebaiknya mengarah kepada permasalahan, tujuan, dan hipotesis penelitian (Tika, 2006: 60).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dimana didalam kuesioner tersebut terdapat 24 pernyataan yang dibagi kedalam enam dimensi, setiap dimensi ditunjukkan untuk mengetahui pandangan responden mengenai karakteristik–karakteristik dominan di organisasi, kepemimpinan, pengelolaan karyawan, perekat di organisasi, penekanan strategis, dan kriteria sukses yang dipandang penting oleh organisasi. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana responden diminta untuk

memberi skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Selain itu, peneliti juga menambahkan pertanyaan terbuka yang dicantumkan pada tiap dimensi budaya organisasi.

b. Wawancara (*Interview*)

Adalah metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada masalah, tujuan, dan hipotesis penelitian (Tika, 2006: 62). Wawancara dilakukan berdasarkan pedoman wawancara terstruktur atau dengan butir-butir pertanyaan yang telah dipersiapkan secara rinci terlebih dahulu, sehingga peneliti tinggal memberi tanda cek ( ) atas butir pertanyaan yang sudah dipersiapkan tersebut.

### **5.6.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder**

Metode pengumpulan data sekunder yaitu dengan metode dokumentasi. Metode dokumentasi dilakukan peneliti dengan cara mengamati dengan membaca, melakukan kajian teoritik, dan mencatat, sebagai langkah relevan dari studi pustaka teori, serta studi pustaka hasil penemuan.

### **5.7 Metode Analisis**

Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini menggunakan instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk

mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Metode ini digunakan untuk mengukur sejauh mana dari empat jenis budaya mendominasi pada 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. Dimana Skor pada setiap pernyataan harus diisi, minimum dengan angka 5 atau kelipatannya dan totalnya harus 100. Responden juga diminta menjawab pertanyaan terbuka dari tiap dimensi. Berikut adalah contoh kuesioner.

**Tabel 3.3**  
**Contoh Kuesioner Karakteristik Dominan**

GROUP 1 KARAKTERISTIK DOMINAN		Saat Ini		Diharapkan	
		Ranking	Score	Ranking	Score
<b>A</b>	UIN Walisongo merupakan tempat yang familier, layaknya sebuah keluarga besar, setiap stakeholder saling berbagi satu sama lain.	3	20	2	35
<b>B</b>	UIN Walisongo merupakan institusi yang sangat dinamis. Seluruh stakeholder berpandangan ke depan, mandiri, dan berani mengambil risiko yang besar.	4	5	1	40
<b>C</b>	UIN Walisongo sangat berorientasi pada Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Para stakeholdernya sangat kompetitif dan ingin berprestasi.	2	35	3	20
<b>D</b>	UIN Walisongo sangat terkendali dan terstruktur. Kegiatan stakeholder didalamnya diatur oleh prosedur dan/atau peraturan yang sudah baku.	1	40	4	5
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>		<b>100</b>

Sumber: Kuesioner yang dikembangkan dalam Penelitian (2015)

Contoh Pertanyaan Terbuka :

P1 : Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i sudah yakin dengan jawaban mengenai karakteristik dominan diatas ? Jika yakin, mengapa?

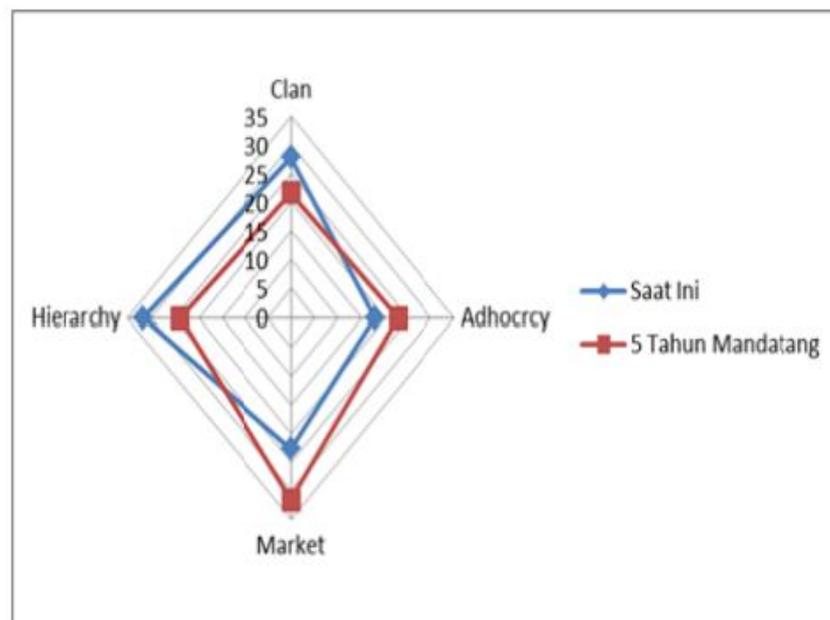
Jawab : .....

.....

Pengolahan data dilakukan dengan menjumlahkan skor pada setiap sel dan diakhiri dengan menghitung rata-rata. Rata-rata diperoleh dengan menjumlahkan skor masing-masing kultur pada tiap dimensi budaya dan membagi hasilnya dengan 6. Penghitungan skorOCAI dilakukan secara terpisah antara skor kultur sekarang (*now*) dengan skor kultur yang dikehendaki (*preffered*) agar dapat dilakukan perbandingan. Artinya ada dua tabel yang terpisah untuk menghitung skor kultur sekarang dan kultur yang diharapkan (Kusdi, 2011: 269). Diagnosis kultur organisasi dilakukan berdasarkan tabulasi dari skorOCAI, yaitu melihat tipe kultur yang mendominasi organisasi tersebut, kesenjangan (*discrepancy*) antara kultur saat ini dan kultur yang seharusnya, serta kekuatan tipe kultur yang mendominasi organisasi. Kesenjangan antar kultur dapat berupa kesenjangan positif, dimana responden mengharapkan tipe kultur tersebut ditingkatkan dan kesenjangan negatif, dimana responden mengharapkan bahwa tipe kultur tersebut berkurang. Diagnosis tersebut dilakukan pada setiap dimensi kunci budaya yang terdiri dari 6 dimensi yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria sukses. Sehingga akan didapatkan budaya organisasi yang paling dominan secara keseluruhan dengan menjumlahkan masing-masing budaya (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy*) pada seluruh dimensi kunci budaya. Langkah selanjutnya, skor akan diinterpretasikan ke dalam sebuah *chart* dengan tipe radar pada *microsoft excel 2007* 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 (lihat gambar 3.1).

**Gambar 3.1**  
**Contoh *Chart* OCAI**



Sumber : Febriana (2012)