

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)*  
PADA FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO**



**SKRIPSI**

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

Disusun oleh :

**YONA KUSUMANINGTYAS  
NIM 12010111120006**

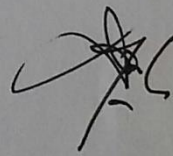
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2016**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

**Nama Penyusun** : Yona Kusumaningtyas  
**Nomor Induk Mahasiswa** : 12010111120006  
**Fakultas / Jurusan** : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
**Judul Skripsi** : Analisis Pemetaan Budaya Organisasi  
Menggunakan *Organizational Culture  
Assessment Instrument (OCAI)* pada Fakultas  
Ekonomika dan Bisnis Universitas  
Diponegoro  
**Dosen Pembimbing** : Ismi Darmastuti, S.E., M.Si

Semarang, 13 Januari 2016

Dosen Pembimbing,



(Ismi Darmastuti, S.E., M.Si)

NIP. 19750806 200003 2001

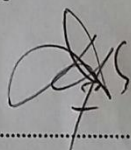
## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Yona Kusumaningtyas  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111120006  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN OCAI (ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT) PADA FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 1 Februari 2016

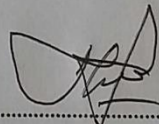
Tim Penguji :

1. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si



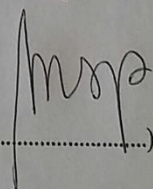
(.....)

2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR



(.....)

3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D



(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Yona Kusumaningtyas, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro**, 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 pikiran 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, 13 Januari 2016

Yang membuat pernyataan,

Yona Kusumaningtyas

NIM: 12010111120006

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

If Allah supports you, then no one can defeat you

“maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan,  
sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

*Al Insyirah, ayat 5-6*

“Aku percaya pada keberuntungan dan aku menyadari semakin aku bekerja  
keras semakin banyak keberuntungan yang aku miliki”

*Thomas Jefferson*

***Kupersembahkan skripsi ini untuk :***

***Kedua orang tua ku tercinta, adik-adikku tersayang, dan seluruh  
sahabat yang selalu mendukungku***

## **ABSTRACT**

*Organization Culture is need to be developed and adapted with the developments and changes of the organization. Nowadays, many companies do not understand the importance of organization culture as a fundamental factor in the company. Faculty of Economics and Business Universitas Diponegoro have the vision, mission, values, and goals to be achieved. With the mapping of cultural profile of current and future expectations may be one input for an institution to prepare for the change and understand whether the vision, mission, and values that have been defined it is understood and preserved as the organization's culture.*

*This research was conducted by survey method using OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). The survey conducted on alumni, students, staff, and faculty with a sample size of each stratum 25 people. So great the entire sample was 100 people. This research uses descriptive quantitative approach so as to reveal and analyze the cultural profile FEB Undip current and expected in the next few years.*

*The results obtained from this study showed a difference between the perception of the current culture of alumni, students, staff, and faculty. Alumni, staff, and faculty feel that the dominant culture of the company is the culture clan. Meanwhile, students feel the current dominant culture is a culture of hierarchy. There are cultural similarities expected by all stakeholders ie culture clan. There seems to be a trend toward more powerful clan culture as a type of culture is expected. This cultural profile picture FEB Undip can be used for decision making in accordance with the vision, mission and objectives of the FEB Undip.*

***Keywords: Organizational Culture Mapping, OCAI, FEB Undip, Quantitative Descriptive***

## ABSTRAK

Budaya dalam organisasi sangatlah diperlukan, selalu dikembangkan serta disesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang dialami oleh organisasi. Saat ini banyak perusahaan yang belum memahami pentingnya budaya organisasi sebagai faktor dasar yang ada pada perusahaan. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip memiliki visi, misi, nilai, dan tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya pemetaan profil budaya saat ini dan harapan kedepannya dapat menjadi salah satu masukan bagi institusi agar siap menghadapi perubahan dan memahami apakah visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan itu dipahami dan dipelihara sebagai budaya organisasi.

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Survei dilakukan terhadap alumni, mahasiswa, karyawan, dan dosen dengan besar sampel masing-masing strata 25 orang. Jadi, besar seluruh sampel adalah 100 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif sehingga mampu mengungkapkan dan menganalisis profil budaya FEB Undip saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun mendatang.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi budaya saat ini antara alumni, mahasiswa, karyawan, dan dosen. Alumni, karyawan, dan dosen merasakan bahwa budaya dominan perusahaan saat ini adalah budaya *clan*. Sedangkan, mahasiswa merasakan budaya yang dominan saat ini adalah budaya *hierarchy*. Terdapat persamaan budaya yang diharapkan oleh semua *stakeholder* yaitu budaya *clan*. Tampak adanya kecenderungan menuju budaya *clan* yang lebih kuat sebagai tipe budaya yang diharapkan. Gambaran profil budaya ini dapat dijadikan FEB Undip untuk pengambilan kebijakan yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari FEB Undip.

**Kata Kunci: Pemetaan Budaya Organisasi, OCAI, FEB Undip, Deskriptif Kuantitatif**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro**”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari dalam menyelesaikan skripsi ini telah melibatkan berbagai pihak. Maka dengan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih atas segala doa, dukungan, bimbingan, dan saran yang telah diberikan kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Ismi Darmastuti S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

4. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S., selaku Dosen Wali yang telah memberikan nasehat dan arahan selama masa perkuliahan di Jurusan Manajemen Program Studi S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Dr. Fuad Mas'ud, MIR dan Mirwan Surya Perdana, S.E., M.M., Ph.D., selaku Dosen Penguji yang telah membantu dan memberikan pengarahan skripsi ini.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis serta telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian, dan berbagi cerita dengan penulis.
7. Untuk Ibu ku tercinta (Ibunda Kustini) yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian, nasihat, motivasi, dan doa tiada henti dari penulis kecil sampai saat ini, serta Ayah tercinta (Suyitno) terima kasih atas kasih sayang, semua kerja keras, dukungan dan kepercayaan yang telah Kau berikan pada anakmu ini.
8. Adik-adikku (M Aldi Ardian, Vina Juliana Yolanda dan Vani Juliana Yolanda) yang selalu memberikan semangat, kasih sayang serta doanya kepada penulis.
9. Sahabat saya Emi Setia Wati, Reni Sulisty Rini, Septi Rianasari, Ima Alifian, Niar Andhini, Nurhay Agasatya serta Willy Yunantias yang telah memberikan dukungan serta menjadi teman dalam keadaan suka maupun duka.

10. Teman-teman manajemen angkatan 2011 dan teman-teman tim KKN I 2015 yang selalu siap membantu dan mengingatkan untuk menyelesaikan skripsi.
11. Seluruh saudara FEPALA, Nashrun, Ade, Nia, Pitri, Puji, Nil, Gresna, Hanif, Angga, Sepupu-sepupu ku tercinta dan semua teman main yang selalu siap sedia menemani penulis untuk sejenak menenangkan diri.
12. Semua pihak yang telah membantu hingga akhir penulisan skripsi yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapat balasan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis menyadari skripsi ini belum sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi pembaca.

Semarang, 13 Januari 2016

Penulis,

Yona Kusumaningtyas  
12010111120006

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	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 .....	16
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	17
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	17
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	18
1.4 Sistematika Penulisan .....	19
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>21</b>
2.1 Landasan Teori .....	21
2.1.1 Budaya Organisasi .....	21
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	22
2.1.3 Model Budaya Organisasi .....	23
2.1.4 Elemen-elemen Budaya Organisasi .....	27
2.1.5 Fungsi Budaya Organisasi .....	30
2.1.6 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	31

2.1.7 Terminologi Budaya Organisasi .....	33
2.1.8 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi .....	35
2.2 Penelitian Terdahulu .....	42
2.3 Kerangka Pemikiran.....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1 Desain Penelitian .....	46
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	48
3.2.1 Variabel Penelitian .....	48
3.2.2 Definisi Operasional Variabel.....	48
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	51
3.4 Populasi dan Sampel .....	51
3.5 Jenis dan Sumber Data .....	55
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	56
3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	57
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	61
4.1.1 Profil FEB Undip .....	61
4.1.2 Sejarah Singkat FEB Undip .....	61
4.1.3 Lambang, Visi, Misi, dan Tujuan FEB Undip .....	67
4.1.4 Kondisi Akademik .....	72
4.1.5 Struktur Organisasi FEB Undip .....	74
4.1.6 Profil Responden .....	74
4.2 Analisis Data .....	77
4.2.1 Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Alumni . ....	77
4.2.1.1 Profil Budaya pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Alumni .....	82
4.2.2 Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	93
4.2.2.1 Profil Budaya pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	97

4.2.3 Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	108
4.2.3.1 Profil Budaya pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	112
4.2.4 Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Dosen.....	124
4.2.4.1 Profil Budaya pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Dosen .....	129
4.3 Interpretasi Hasil .....	139
4.4 Hasil Pemetaan Budaya Organisasi FEB Undip .....	153
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>157</b>
5.1 Kesimpulan .....	157
5.2 Keterbatasan .....	158
5.3 Saran .....	159
5.3.1 Saran untuk Institusi .....	159
5.3.2 Saran untuk Penelitian yang Akan Datang.....	159
DAFTAR PUSTAKA .....	160
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	163

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Daftar 10 Besar Universitas Terbaik di Indonesia .....	11
Tabel 2.1	Elemen Budaya Organisasi .....	27
Tabel 2.2	Kategori Artefak .....	29
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3.1	Definisi Operaional Tipe Budaya Organisasi .....	50
Tabel 3.2	Besar Sampel yang digunakan .....	54
Tabel 3.3	Contoh Kuesioner Karakteristik Dominan .....	59
Tabel 4.1	Profil Responden Berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin .....	76
Tabel 4.2	Profil Responden Berdasarkan Karakteristik Umur .....	77
Tabel 4.3	Persentase Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	78
Tabel 4.4	Persentase Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	83
Tabel 4.5	Persentase Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	85
Tabel 4.6	Persentase Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	87
Tabel 4.7	Persentase Dimensi Perekat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	88
Tabel 4.8	Persentase Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	90
Tabel 4.9	Persentase Dimensi Kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	92
Tabel 4.10	Persentase Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	94
Tabel 4.11	Persentase Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	98

Tabel 4.12	Persentase Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa.....	100
Tabel 4.13	Persentase Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	102
Tabel 4.14	Persentase Dimensi Perekat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	104
Tabel 4.15	Persentase Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	105
Tabel 4.16	Persentase Dimensi Kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa ... ..	107
Tabel 4.17	Persentase Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	109
Tabel 4.18	Persentase Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	113
Tabel 4.19	Persentase Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	115
Tabel 4.20	Persentase Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	117
Tabel 4.21	Persentase Dimensi Perekat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	119
Tabel 4.22	Persentase Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	121
Tabel 4.23	Persentase Dimensi Kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan ... ..	123
Tabel 4.24	Persentase Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen.....	125
Tabel 4.25	Persentase Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	129
Tabel 4.26	Persentase Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	131
Tabel 4.27	Persentase Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	133

Tabel 4.28	Persentase Dimensi Perekat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	135
Tabel 4.29	Persentase Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen .....	137
Tabel 4.30	Persentase Dimensi Kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen ... ..	138
Tabel 4.31	Tabel Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Menurut Persepsi masing-masing <i>Stakeholder</i> .....	140
Tabel 4.32	Persentase Perbandingan Dimensi Karakteristik Dominan Saat ini dan yang diharapkan Menurut Persepsi masing-masing <i>Stakeholder</i> .....	142
Tabel 4.33	Persentase Perbandingan Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Menurut Persepsi masing-masing <i>Stakeholder</i> .....	144
Tabel 4.34	Persentase Perbandingan Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat ini dan yang diharapkan Menurut Persepsi masing-masing <i>Stakeholder</i> .....	145
Tabel 4.35	Persentase Perbandingan Dimensi Perekat Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Menurut Persepsi masing-masing <i>Stakeholder</i> .	148
Tabel 4.36	Persentase Perbandingan Dimensi Penekanan Strategis Saat ini dan yang diharapkan Menurut Persepsi masing-masing <i>Stakeholder</i> .	150
Tabel 4.37	Persentase Perbandingan Dimensi kriteria Sukses Saat ini dan yang diharapkan Menurut Persepsi masing-masing <i>Stakeholder</i> .....	151
Tabel 4.38	Perbandingan Keseluruhan Budaya Saat ini dan yang diharapkan .....	153
Tabel 4.39	Perbandingan Keseluruhan Budaya Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Enam Dimensi Kunci Budaya Organisasi .....	154

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Model Budaya Organisasi Menurut Schein .....	24
Gambar 2.2 Model Budaya Organisasi Menurut D Rousseau .....	25
Gambar 2.3 Model Budaya Organisasi Menurut Hatch .....	26
Gambar 2.4 Pembentukan Budaya Organisasi .....	32
Gambar 2.5 Model Sosialisasi .....	33
Gambar 2.6 <i>Competing Values Model</i> .....	39
Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	45
Gambar 3.1 Contoh Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Alumni ...	60
Gambar 4.1 Lambang FEB Undip .....	67
Gambar 4.2 Struktur Organisasi FEB Undip .....	74
Gambar 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin ...	75
Gambar 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Umur .....	76
Gambar 4.5 Pemetaan Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Alumni .....	78
Gambar 4.6 Dimensi Karakteristik Dominan Menurut Persepsi Alumni .....	82
Gambar 4.7 Dimensi Kepemimpinan Organisasi Menurut Persepsi Alumni ....	84
Gambar 4.8 Dimensi Pengelolaan Karyawan Menurut Persepsi Alumni .....	86
Gambar 4.9 Dimensi Perekat Organisasi Menurut Persepsi Alumni .....	88
Gambar 4.10 Dimensi Penekanan Strategis Menurut Persepsi Alumni .....	90
Gambar 4.11 Dimensi Kriteria Sukses Menurut Persepsi Alumni .....	92
Gambar 4.12 Pemetaan Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Mahasiswa .....	94
Gambar 4.13 Dimensi Karakteristik Dominan Menurut Persepsi Mahasiswa...	98

Gambar 4.14	Dimensi Kepemimpinan Organisasi Menurut Persepsi Mahasiswa .....	100
Gambar 4.15	Dimensi Pengelolaan Karyawan Menurut Persepsi Mahasiswa .	102
Gambar 4.16	Dimensi Perekat Organisasi Menurut Persepsi Mahasiswa .....	103
Gambar 4.17	Dimensi Penekanan Strategis Menurut Persepsi Mahasiswa .....	105
Gambar 4.18	Dimensi Kriteria Sukses Menurut Persepsi Mahasiswa.....	107
Gambar 4.19	Pemetaan Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Karyawan .....	109
Gambar 4.20	Dimensi Karakteristik Dominan Menurut Persepsi Karyawan ...	113
Gambar 4.21	Dimensi Kepemimpinan Organisasi Menurut Persepsi Karyawan .....	115
Gambar 4.22	Dimensi Pengelolaan Karyawan Menurut Persepsi Karyawan ...	117
Gambar 4.23	Dimensi Perekat Organisasi Menurut Persepsi Karyawan.....	119
Gambar 4.24	Dimensi Penekanan Strategis Menurut Persepsi Karyawan.....	121
Gambar 4.25	Dimensi Kriteria Sukses Menurut Persepsi Karyawan .....	123
Gambar 4.26	Pemetaan Budaya Organisasi Saat ini dan yang diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen.....	125
Gambar 4.27	Dimensi Karakteristik Dominan Menurut Persepsi Dosen .....	129
Gambar 4.28	Dimensi Kepemimpinan Organisasi Menurut Persepsi Dosen ...	131
Gambar 4.29	Dimensi Pengelolaan Karyawan Menurut Persepsi Dosen .....	133
Gambar 4.30	Dimensi Perekat Organisasi Menurut Persepsi Dosen .....	135
Gambar 4.31	Dimensi Penekanan Strategis Menurut Persepsi Dosen .....	136
Gambar 4.32	Dimensi Kriteria Sukses Menurut Persepsi Dosen .....	138

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A Kuesioner.....	164
LAMPIRAN B Tabulasi Data .....	173
LAMPIRAN C Olah Data .....	196
LAMPIRAN D Ringkasan Pertanyaan terbuka .....	200
LAMPIRAN E Wawancara Dimensi Budaya Organisasi.....	207
LAMPIRAN F Wawancara Alumni.....	211
LAMPIRAN G Wawancara Mahasiswa .....	215
LAMPIRAN H Surat Ijin Penelitian .....	218

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada saat ini semakin banyak perusahaan yang menyadari pentingnya peran budaya bagi suatu organisasi atau perusahaan. Dahulu budaya perusahaan hanya dipandang sebagai salah satu alasan mengapa perusahaan mencapai sukses. Tetapi pandangan tentang budaya perusahaan sekarang menjadi salah satu tema sentral dalam pengembangan perusahaan (Iriani, 2010).

Manajemen dituntut handal untuk mengelola perusahaan, tidak hanya menjaga agar perusahaan tetap *stay on the track*, namun harus bisa membuat “manuver” di tengah era globalisasi yang sangat berkembang saat ini. Persaingan luar biasa ketat, perusahaan muncul dari berbagai daerah dengan keunggulan yang sangat beragam, mempunyai tujuan untuk merebut pasar dan mempertahankannya. Ancaman dan peluang yang ada harus bisa dijadikan kekuatan untuk menghadapi lingkungan yang dinamis ini (Umartias, 2014). Organisasi mau tidak mau harus mengikuti pola lingkungan yang dinamis tersebut. Organisasi juga dituntut untuk menyesuaikan atau beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sehingga, akan mendorong organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif dan mampu bertahan dalam persaingan.

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). Perubahan merupakan keadaan yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan dari luar organisasi serta adanya kebutuhan dari dalam organisasi sendiri. Perubahan dapat menjadi faktor pendorong bagi suatu organisasi untuk beradaptasi dalam melakukan perubahan internal. Perubahan yang dilakukan harus disesuaikan dengan tujuan dari organisasi dan lingkungan yang mengalami perubahan. Banyak perusahaan yang melakukan perubahan dengan tujuan meningkatkan atau memperbaiki kualitas perusahaan dalam menghadapi persaingan. Untuk itu, pemimpin perlu memilih perubahan mana yang diperlukan oleh organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing. Budaya yang dimiliki suatu organisasi yang bergerak pada bidang tertentu tidak sama dengan budaya organisasi yang bergerak pada bidang yang sama, atau bahkan dengan organisasi yang bergerak di bidang yang berbeda (Wicahyanti, 2014). Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat katarektiristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Robbins, 2006). Budaya organisasi terbentuk sesuai dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara sadar maupun tidak sadar oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang dijunjung tinggi akan memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik lagi.

Secara umum perusahaan atau organisasi terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama. Pada awalnya budaya organisasi dibangun oleh tujuan, keyakinan, serta nilai-nilai para pendirinya. Budaya organisasi terdiri dari berbagai aspek dan aspek yang paling penting dan dalam adalah nilai, yaitu sesuatu yang dipercaya sebagai suatu kebenaran (Ashfati, 2008). Budaya organisasi tercipta oleh para pendiri organisasi yang didasari dengan latar belakang tertentu, kemudian tertanam dalam organisasi dan dijadikan pedoman oleh anggota organisasi.

Febriana (2013) mengatakan dunia bisnis selalu menuntut perusahaan mencapai sebuah pembaharuan yang ditunjang dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi. Tuntutan kemajuan pengetahuan dan IPTEK akan meningkatkan persaingan antar perusahaan, yang akhirnya mengharuskan suatu perusahaan untuk unggul dalam persaingan dan mengikuti laju perkembangan jaman. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada. Karena itulah banyak dari perusahaan ternama baik didalam atau diluar negeri melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan jaman.

Perubahan tidak hanya dilakukan pada perusahaan bisnis saja, perubahan juga terjadi pada lembaga kesehatan, lembaga perbankan bahkan lembaga pendidikan. Perubahan pada lembaga pendidikan mengikuti perkembangan jaman saat ini serta tuntutan dari internal organisasi itu sendiri. Perubahan dilakukan dengan sejumlah perbaikan, seperti proses pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, perbaikan infrastruktur dan lainnya untuk menunjang keberhasilan organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya, terdapat lembaga pendidikan yang melakukan pemetaan budaya organisasi untuk tujuan mempelajari konsep organisasi dan memberikan efektivitas manajer pada universitas-universitas. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Beytekin, et al (2010) di Universitas Ege yang bertujuan untuk mengeksplorasi konsep budaya organisasi saat ini dan kedepannya di Universitas Ege sehingga dapat ditentukan strategi manajemen yang efektif dan dapat dilakukan pengembangan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan budaya dominan saat ini mengarah pada budaya *hierarchy*, sedangkan tujuan strategis dari Universitas Ego menekankan pada budaya *adhocracy*, *clan*, dan *market*.

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro lahir pada tanggal 14 Maret 1960 sebagai salah satu Fakultas di lingkungan Universitas Diponegoro pada waktu itu sedang mempersiapkan diri sebagai Universitas Negeri. Berdasarkan peraturan pemerintah No. 7 Tahun 1961 Universitas (swasta) Diponegoro dinyatakan sebagai universitas Negeri terhitung mulai tanggal 15 Oktober 1960. Tanggal ini yang kemudian ditetapkan sebagai “Hari

Jadi (Dies Natalis) Universitas Diponegoro”. Fakultas Ekonomika dan Bisnis pada awalnya dengan nama Fakultas Ekonomi, dan berubah nama menjadi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro pada tanggal 21 Juni 2011 No. 347/SK/UN&/2011 tentang Penetapan Perubahan Nama Fakultas Ekonomi Univesitas Diponegoro Menjadi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Uniersitas Diponegoro ([www.feb.undip.ac.id](http://www.feb.undip.ac.id)).

Umar (2008) mengatakan sebuah organisasi dibuat untuk merealisasikan visi, yang merupakan cita-cita dimasa depan yang ada dibenak pendiri, dan mewakili seluruh anggota organisasi. Dalam pengembangannya, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip ditetapkan berdasarkan satu antisipasi masa depan. Dimana visi Fakultas Ekonomika dan Bisnis, yaitu:

“Tahun 2020, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro menjadi salah satu Fakultas Ekonomika dan Bisnis terkemuka dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi baik pada tingkat nasional dan internasional serta mengakar di masyarakat lingkungannya”

Sejalan dengan visi yang akan dicapai, maka misi Fakultas Ekonomika dan Bisnis adalah : (1) Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional bidang ekonomi dan bisnis yang menghasilkan lulusan yang berkemampuan IPTEKS tinggi, mandiri, mampu bersaing secara global serta bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (2) Menghasilkan penelitian-penalitian unggulan yang responsif terhadap dinamika lingkungan, mampu menjadi pemacu perubahan IPTEKS yang memberi kemaslahatan bagi

masyarakat, (3) menyelenggarakan program pengabdian kepada masyarakat yang berlandaskan IPTEKS bidang ekonomi dan bisnis yang berlandaskan kearifan lokal, (4) Menjadi fakultas yang responsif dan menjadi motor perubahan IPTEK, (5) Menjadi agen pengembangan IPTEK di bidang ekonomi dan bisnis pada masyarakat, terutama masyarakat lingkungannya, (6) Mendorong terwujudnya tata kelola organisasi yang baik.

Berdasarkan Visi dan Misi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, maka tujuan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro adalah sebagai berikut:

1. Menghasilkan lulusan yang profesional, kompeten di bidang ekonomi dan bisnis, mandiri dan mampu bersaing secara global.
2. Menghasilkan karya dibidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan perkembangan IPTEKS yang dapat meningkatkan citra Fakultas Ekonomika dan Bisnis dalam pandangan stakeholders, baik secara nasional maupun internasional.
3. Mengembangkan kehidupan masyarakat akademik yang mempunyai jiwa entrepreneurship pada seluruh warga kampus dengan didukung oleh budaya ilmiah yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,
4. Mengembangkan program-program akademik seperti program pascasarjana untuk meningkatkan profesionalitas, kapabilitas, dan akuntabilitas dengan mengikuti perkembangan IPTEKS dalam tata

kelola (governance) serta kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi.

Untuk menciptakan visi, misi dan tujuan di atas, Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP memiliki lima nilai utama yang diambil dari huruf UNDIP, yaitu: Understanding, Nurturing, Developing & Inspiring People. Makna dari kelima nilai tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *UNDERSTANDING*, memahami dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (stakeholders) guna menciptakan kemakmuran bersama yang adil dan berkelanjutan;
2. *NURTURING*, menumbuhkembangkan kearifan lokal guna menciptakan pemimpin (leaders) yang religius dan profesional serta memiliki wawasan global dan berkelanjutan;
3. *DEVELOPING*, mengembangkan pengetahuan dan teknologi di bidang manajemen, ekonomi dan akuntansi berdasarkan kearifan lokal;
4. *INSPIRING*, Memberikan inspirasi baru bagi kepentingan umat manusia dan lingkungannya;
5. *PEOPLE*, menempatkan manusia sebagai khalifah pencipta perubahan untuk kemakmuran bersama yang adil dan berkelanjutan.

Namun dalam praktiknya seringkali budaya yang sudah ditanamkan tidak sejalan dengan visi, misi, nilai serta target perusahaan (Umartias, 2014).

Invancevich, Konopaske & Matteson (2006) mengatakan bahwa semakin besar

perubahan dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan.

Untuk mencapai misi yang diinginkan pada tahun 2020 maka harus diketahui budaya pada FEB Undip. Agar target dapat tercapai, perlu dilakukan penilaian budaya organisasi saat ini apakah sudah sesuai dengan harapan seluruh *stakeholder* FEB Undip. Untuk mengetahui budaya yang dirasakan selama ini, dilakukan wawancara langsung dengan mahasiswa FEB Undip. Wawancara dilakukan menggunakan enam dimensi budaya yang dikaitkan dengan tipe budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn. Dalam wawancara tersebut ditemukan perbedaan dan persamaan persepsi dari masing-masing mahasiswa.

Pada dimensi pertama yaitu karakteristik dominan, budaya organisasi cenderung mengarah pada budaya *market*. Hal ini menunjukkan bahwa FEB Undip merupakan organisasi yang berorientasi pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, pekerjaan dilakukan sesuai dengan target, dan pencapaian pada prestasi sangat tinggi. Di sisi lain, mahasiswa juga merasakan budaya *hierarchy*, dimana FEB Undip merupakan organisasi yang terstruktur dan terkendali sangat baik, dan kegiatan *stakeholder* diatur oleh aturan yang baku.

Dimensi kedua yaitu kepemimpinan organisasi, budaya cenderung mengarah pada budaya *hierarchy* dan *clan*. Dengan pilihan terbanyak budaya *hierarchy*. Kondisi ini menunjukkan bahwa selama ini pemimpin memberi contoh koordinasi pengorganisasian yang baik, serta peningkatan efisiensi/daya guna yang tinggi. Budaya *clan* juga dirasakan dalam FEB Undip, mahasiswa

merasa bahwa pemimpin FEB memiliki ciri-ciri seorang mentor atau fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.

Pada dimensi ketiga pengelolaan karyawan, hasil yang diperoleh budaya mengarah pada *clan*, mahasiswa menganggap FEB memiliki gaya pengelolaan karyawan yang mengutamakan kerjasama antar kelompok, hubungan tiap anggota erat, dan peran serta seluruh *stakeholder*.

Dimensi yang keempat yaitu perekat organisasi, dimana budaya *hierarchy* dan *clan* yang cenderung dirasakan selama ini. Budaya *Hierarchy* yang dominan dirasakan oleh mahasiswa menunjukkan bahwa perekat yang mempersatukan FEB Undip adalah aturan-aturan dan kebijakan formal, serta hal yang diutamakan adalah menjaga kelancaran operasional institusi. Sedangkan mahasiswa yang lain menganggap budaya *clan* sebagai perekat yang mempersatukan FEB Undip. Hal ini berarti mahasiswa menganggap loyalitas, saling percaya, dan komitmen yang sangat tinggi merupakan perekat saat ini.

Dimensi kelima yaitu penekanan strategis, dimana mahasiswa memilih budaya *clan* dan *market*. Budaya *clan* yang dipilih mahasiswa menunjukkan bahwa FEB Undip menekankan pada pengembangan SDM, keterbukaan, dan selalu melibatkan seluruh *stakeholder*. Sedangkan mahasiswa lain yang memilih budaya *market* menunjukkan bahwa FEB menekankan pada kompetisi, pencapaian prestasi yang tinggi serta memenangkan kompetisi untuk mempertahankan akreditasi dan menciptakan lulusan yang berkompeten.

Dimensi terakhir yaitu kriteria keberhasilan atau kriteria sukses, dimana mahasiswa memilih budaya *clan*. Budaya *clan* yang dipilih menunjukkan keberhasilan FEB Undip didasarkan pada pengembangan sumber daya manusia, kerjasama kelompok, komitmen karyawan, serta kepedulian pada seluruh anggota organisasi. Mahasiswa juga menganggap dengan SDM yang baik merupakan sebuah modal suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Belum adanya penelitian yang menjelaskan mengenai analisis budaya organisasi pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan pendekatan ilmiah. Maka dari itu perlu kiranya dilakukan penelitian yang menjelaskan tentang analisis budaya organisasi menggunakan metodologi ilmiah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn, OCAI merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menilai budaya organisasi. Metode penelitian OCAI merupakan pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*) yang berguna untuk mengetahui ke arah mana suatu organisasi dikelompokkan berdasarkan budayanya. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diketahui profil budaya organisasi saat ini pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro serta membantu dalam menghadapi perubahan dan permasalahan yang muncul sekarang dan dimasa datang. Selain itu, juga memberikan informasi pemetaan dan profil budaya organisasi saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan.

Adapun alasan pemilihan obyek penelitian di FEB Universitas Diponegoro karena UNDIP termasuk salah satu perguruan tinggi negeri terbaik

di Jawa Tengah dan termasuk dalam 10 besar perguruan tinggi terbaik di Indonesia.

**Tabel 1.1**  
**Daftar 10 Besar Universitas Terbaik di Indonesia Tahun 2015**

<b>Rank. Indonesia</b>	<b>Universitas</b>	<b>Lokasi</b>
1	Institut Teknologi Bandung	Bandung
2	Universitas Gajah Mada	Yogyakarta
3	Universitas Indonesia	Depok
4	Universitas Sebelas Maret	Surakarta
5	Universitas Padjadjaran	Bandung
6	Universitas Pendidikan Indonesia	Bandung
7	Universitas Diponegoro	Semarang
8	Universitas Negeri Yogyakarta	Yogyakarta
9	Universitas Brawijaya	Bandung
10	Universitas Airlangga	Surabaya

Sumber: [www.4icu.org](http://www.4icu.org)

Prestasi yang pernah diraih oleh FEB Undip yaitu 15 besar dalam kompetisi yang bertajuk *Indonesian Capital Market Students Studies (ICMSS)* yang diselenggarakan Universitas Indonesia (UI), juara pertama dalam *paper competition* yang bertajuk *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business* yang diselenggarakan Universitas Andalas (UNAND), juara tiga dalam Lomba Karya Tulis Ekonomi Islam (LKTEI) dalam ajang yang dihelat oleh *Islam Studies of Economics Group (ISEG)* Universitas Padjajaran, juara pertama dalam *Indonesia Economic Outlook (IEO)* di Universitas Indonesia (UI), juara

pertama dalam ajang *The Third BINNOVA (National Business Innovation Competition)* di Universitas Surabaya (UBAYA), juara pertama dalam Lomba Karya Tulis Ilmiah Mahasiswa Nasional (LKTIN) GANESA 3 yang diselenggarakan di Universitas Brawijaya (UB), juara kedua dalam ajang *Environmental Geography Student Association (EGSA) Fair 2014* di Universitas Gajah Mada (UGM), juara pertama dalam Artikel Ilmiah Ekonomi Islam yang diadakan oleh Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA), selain itu masih banyak lagi prestasi yang telah diraih oleh FEB Undip ([www.lpmedents.com](http://www.lpmedents.com)). Selain prestasi yang diperoleh tersebut, faktor pendorong kesuksesan lain yaitu layanan yang diberikan oleh karyawan FEB Undip serta sarana dan prasarana yang tersedia di FEB Undip.

Layanan serta sarana dan prasarana merupakan alat penunjang keberhasilan suatu proses dalam organisasi, apabila upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan layanan dan menyediakan fasilitas belum optimal maka semua kegiatan yang dilakukan tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan. Layanan merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk melayani *stakeholder* dengan sebaik-baiknya, agar dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholder* demi memenuhi kebutuhan serta keinginan *stakeholder*. Layanan sebaiknya dilakukan dengan penuh senyum, bersikap akrab, sopan santun, ramah, dan bertanggung jawab.

Karyawan FEB Undip senantiasa melakukan tugas serta memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya. Karyawan FEB Undip juga memiliki harapan untuk kedepannya agar kesejahteraan karyawan lebih diperhatikan serta

menginginkan pemimpin yang dapat mendekati diri dengan anggota organisasi. Pendekatan yang diinginkan oleh karyawan misalnya dengan melakukan kegiatan kerja bakti, senam bersama serta kegiatan-kegiatan lain yang dapat mendekati dan meningkatkan kerjasama seluruh *stakeholder*.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) mengenai layanan yang diberikan oleh karyawan FEB Undip, diperoleh kesimpulan bahwa pelayanan yang diberikan oleh karyawan sudah cukup baik. Meskipun ada beberapa layanan yang belum memuaskan para *stakeholder* (alumni dan mahasiswa), layanan yang belum memuaskan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) yaitu layanan yang diberikan pegawai pada bagian akademik. Pelayanan yang diberikan oleh karyawan menurut *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) belum menunjukkan sikap ramah seperti yang diharapkan, proses administrasi terkesan dipersulit, serta pelayanan belum diberikan secara cepat. Berbeda dengan karyawan akademik, karyawan pada bagian gedung dan parkir mendapat penilaian yang baik dari *stakeholder* (alumni dan mahasiswa), pegawai dianggap sudah memberikan pelayanan sesuai dengan harapan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Pegawai memberikan layanan dengan bersikap ramah, sopan santun, dan bertanggung jawab.

Selain pelayanan pada FEB Undip, faktor lain yang menunjang keberhasilan yaitu fasilitas yang tersedia di dalam FEB Undip. Berikut adalah sarana dan prasarana penunjang yang ada di FEB Undip:

- Gedung kampus (gedung dekanat, gedung A, gedung B, gedung C, gedung PKM, gedung laboratorium, dan Masjid At-Taqwa).

- Fasilitas olah raga (lapangan basket dan lapangan futsal).
- Laboratorium (laboratorium akuntansi, laboratorium komputer, laboratorium bahasa inggris, laboratorium perkantoran, laboratorium manajemen, laboratorium perpajakan, laboratorium perbankan syariah, dan pojok BEI 3-in1).
- Hotspot.
- Simaweb, merupakan sistem informasi akademik yang berlaku bagi seluruh program studi di lingkungan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- *Short Message Academic Service (SMAS)*, merupakan layanan bagi mahasiswa, orang tua/wali dan siapa saja dapat mengakses SMAS FEB UNDIP untuk mendapat informasi yang diinginkan.
- Perpustakaan.
- UPK FEB Undip.
- Ruang kelas.

Hasil wawancara yang dilakukan mengenai fasilitas yang disediakan oleh FEB Undip tersebut menunjukkan bahwa fasilitas yang tersedia di FEB Undip sudah lengkap dan memenuhi kebutuhan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Namun, ada juga fasilitas yang belum dimanfaatkan dengan optimal oleh *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Dalam wawancara *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) menginginkan penambahan fasilitas lain yang dirasa dibutuhkan oleh FEB Undip guna menunjang keberhasilan serta pemanfaatan fasilitas agar lebih optimal.

Berikut adalah fasilitas-fasilitas yang diharapkan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) untuk kedepannya, yaitu:

1. AC untuk unit kegiatan mahasiswa;
2. Pemanfaatan laboratorium yang tersedia;
3. Perbanyak ruangan dengan akses wifi yang lancar;
4. Komputer diruang sidang;
5. ATM;
6. Showroom untuk hasil karya mahasiswa;
7. Penambahan tempat duduk pada spot tertentu.

Secara keseluruhan FEB Undip merupakan organisasi yang memperoleh penilaian prestasi cukup baik menurut *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Namun, ada beberapa layanan dan fasilitas yang belum sesuai dengan harapan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Untuk itu perlu diimbangi dengan fasilitas dan layanan yang sesuai dengan harapan *stakeholder*, agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fasilitas dan layanan merupakan alat penunjang keberhasilan suatu proses atau upaya yang dilakukan organisasi dalam kemajuan organisasi. Apabila kedua hal ini tidak dimanfaatkan secara optimal serta belum memenuhi kepuasan *stakeholder* maka kegiatan yang dilakukan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan organisasi dan seluruh *stakeholder*. Perubahan-perubahan yang diinginkan dari internal organisasi atau *stakeholder* dapat menjadi masukan bagi FEB Undip, agar kedepannya dapat memperhatikan apa yang dibutuhkan

*stakeholder* serta memperbaiki dan meningkatkan layanan yang dirasa belum sesuai dengan keinginan para *stakeholder*.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam kesempatan ini dilakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) PADA FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UNIVERSITAS DIPONEGORO”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Budaya dalam organisasi sangatlah diperlukan, selalu dikembangkan serta disesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang dialami oleh organisasi. Perusahaan harus memperhatikan perkembangan dan arah budaya organisasi yang ada, karena budaya organisasi yang baik akan membawa perusahaan kearah yang lebih baik. Saat ini banyak perusahaan yang masih belum memahami pentingnya budaya organisasi sebagai faktor dasar yang ada pada perusahaan. Jika budaya tidak sesuai pada organisasi, maka akan membawa perusahaan pada kerugian atau bahkan kehancuran.

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip memiliki visi, misi, nilai, dan tujuan yang ingin dicapai. Untuk mengetahui sejauhmana penerapan visi, misi, nilai dan tujuan yang telah ditetapkan oleh FEB Undip dilakukan analisis profil budaya organisasi. Analisis dilakukan dengan menggunakan metode OCAI, dengan metode OCAI dapat diketahui pemetaan profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan, sehingga mampu menjadi bahan pertimbangan untuk

merumuskan budaya organisasi yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan organisasi. Dengan adanya pemetaan profil budaya saat ini dan harapan kedepan dapat menjadi salah satu masukan bagi institusi agar dapat siap menghadapi perubahan dan memahami apakah visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan itu dipahami dan dipelihara sebagai budaya organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai pemetaan profil budaya organisasi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun kedepan. Pertanyaan penelitian dalam studi ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pemetaan budaya organisasi FEB Undip saat ini, berdasarkan persepsi dari seluruh *stakeholder* di FEB Undip yang terdiri dari alumni, mahasiswa, karyawan, dan dosen?
- b. Bagaimana pemetaan budaya FEB Undip yang diharapkan, berdasarkan persepsi dari seluruh *stakeholder* FEB Undip yang terdiri dari alumni, mahasiswa, karyawan, dan dosen?

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

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

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

- a. Menganalisis profil budaya dari hasil pemetaan FEB Undip saat ini berdasarkan persepsi masing-masing *stakeholder* (alumni, mahasiswa, karyawan dan dosen).
- b. Menganalisis profil budaya dari hasil pemetaan FEB Undip yang diharapkan berdasarkan persepsi masing-masing *stakeholder* (alumni, mahasiswa, karyawan dan dosen).

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Institusi
  - 1) Memberikan informasi kepada institusi mengenai profil budaya FEB Undip saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun mendatang.
  - 2) Memberikan informasi kepada institusi mengenai pendapat para *stakeholder* mengenai alternatif dimensi budaya organisasi yang sekiranya perlu diubah.
  - 3) Memberikan masukan kepada institusi terkait mengenai hal-hal yang dapat dilakukan dalam penerapan budaya organisasi setelah budaya organisasi FEB Undip diketahui.
- b. Bagi Penulis
  - 1) Memberikan pengetahuan baru dalam menganalisis profil budaya organisasi khususnya pada FEB Undip dengan menggunakan metode OCAI.
  - 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bacaan untuk pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang

manajemen khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Pihak Lain

- 1) Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya FEB Undip saat ini dan budaya yang diharapkan kedepannya.
- 2) Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

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 berisi 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 berisi tentang deskripsi objek penelitian serta analisis data, dan interpretasi hasil.

#### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang berguna dimasa yang akan datang.