

# Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada Karyawan PT Eddy Transport Raya

Teguh Widodo<sup>1</sup>, Sufaruddin Bin Hasaruddin<sup>2</sup>, Nur Wening<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Teknologi Yogyakarta  
e-mail: [widodoteguh308@gmail.com](mailto:widodoteguh308@gmail.com)

<sup>2</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Teknologi Yogyakarta  
e-mail: [sufaruddin.10.17@gmail.com](mailto:sufaruddin.10.17@gmail.com)

<sup>3</sup>Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Teknologi Yogyakarta  
e-mail: [weninguty@gmail.com](mailto:weninguty@gmail.com)

**ABSTRACT** This study aims to describe the current and preferred organizational culture profile of PT Eddy Transport Raya based on the perceptions of all employees. The sampling method in this study is included in the type of saturated sample, where all the population numbers are samples. The total population in this study was 33 consisting of all employees of PT Eddy Transport Raya, so there were 33 people to be used as samples for research data collection. Primary data collection was carried out by distributing OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) questionnaires to all employees. The variable in this study is organizational culture with 4 indicators indicator or type of culture namely Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy. The results of these 4 indicators provide an understanding of the organizational culture of the company. Thus it can help leaders in terms of communication and decision making within the company. In this study, employees have the perception that the current organizational culture of PT Eddy Transport Raya is more towards clan culture. In addition, employees have the desire to change and improve the organizational culture to become adhocracy.

**Keywords:** *organizational culture, OCAI, performance, leader*

## 1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentunya memiliki budaya-budaya kesehariannya yang biasa dikenal dengan budaya organisasi. Sebagaimana karakter manusia, budaya yang dimiliki suatu perusahaan tidak pernah sama dengan budaya yang dimiliki perusahaan lain walaupun perusahaan tersebut bergerak di bidang yang sama [1]. Menurut Luthans [2], budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir dan bertindak secara benar dari hari ke hari. Seiring dengan ketatnya persaingan usaha saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dan menanggapi perubahan teknologi dan pasar. Adanya perubahan lingkungan perusahaan yang semakin kompleks dan kompetitif mengharuskan masing-masing perusahaan untuk dapat bersifat responsif terhadap perubahan agar tetap bertahan. Perubahan perusahaan yang terencana maupun yang tidak terencana terikat kepada setiap individu dalam perusahaan tersebut, dari mulai pemimpin, staf dan karyawan serta pihak luar yang terkait dengan perusahaan.

Robbins [3] mengatakan bahwa 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 organisasi menjadi sangat penting karena dapat sangat memengaruhi perilaku karyawan [4]. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Untuk itu penting untuk mengetahui budaya organisasi dari suatu perusahaan. Salah satu analisis yang dilakukan untuk melihat budaya-budaya yang tersembunyi dibalik sikap dan perilaku para anggota dalam suatu organisasi adalah dengan analisis pemetaan menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*).

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) merupakan suatu instrumen yang dikembangkan oleh Robert Quinn dan Kim Cameron [5]. Instrumen ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap budaya perusahaan saat ini (*current*) dan memetakan keinginan perubahan organisasi (*preferred*) melalui 4 budaya organisasi yaitu *Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy*. Instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya yang saat ini diyakini. Melalui memetakan kesenjangan ini, maka dapat dilakukan upaya yang sistematis untuk melakukan perubahan sehingga kesenjangan ini semakin kecil [6].

Perubahan-perubahan yang dilakukan pada internal perusahaan merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kualitas internal perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan produk/jasa yang unggul agar siap bersaing di tengah ketatnya persaingan pasar saat ini. Dengan dicanangkannya gagasan pembaharuan dan perubahan internal pada PT Eddy Transport Raya, secara otomatis juga mengubah kebiasaan-kebiasaan lama yang ada di dalam perusahaan atau dapat dikatakan mengubah budaya yang ada. Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam melaksanakan kinerjanya [7].

Adanya perilaku menyimpang serta komunikasi antara atasan tidak terstruktur dengan baik, dan kurangnya pemahaman akan visi misi perusahaan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak produktif. Langkah yang dilakukan manajemen PT Eddy Transport Raya untuk mengubah kebiasaan-kebiasaan lama merupakan langkah yang besar yang harus direncanakan dan diformulasikan dengan baik agar dalam penerapannya tidak terjadi hambatan. Langkah dalam mengubah hal tersebut tidaklah mudah, dibutuhkan penangan dan pengawalan khusus untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi lama menjadi budaya organisasi yang baru. Berbagai macam respon pun akan terjadi mulai dari ketidakpedulian sampai terjadinya penolakan. Diperlukan komunikasi yang lebih agar hambatan-hambatan yang ada dapat diatasi.

Perubahan-perubahan bukan hanya tidak mungkin akan memunculkan penolakan. Penolakan yang sering terjadi karena pemimpin-pemimpin perusahaan dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda [7]. Dalam masa perkembangan budaya PT Eddy Transport Raya, tentunya masalah penolakan akan perubahan juga terjadi. Perubahan serta penolakan yang muncul harus dikelola dengan baik apabila organisasi menginginkan perubahan yang berhasil.

Menganalisis budaya organisasi dapat membantu menjelaskan fenomena tersebut, menggali persepsi-persepsi budaya yang tersembunyi di balik sikap dan perilaku para anggota organisasi, dan akan mengetahui penjelasan mengapa perilaku-perilaku tersebut muncul. Menurut Kusdi [8] menganalisa budaya organisasi dapat membantu untuk menjelaskan dan membuat hal-hal menjadi lebih terbuka. Dengan menggali persepsi-persepsi budaya yang tersembunyi di balik sikap dan perilaku para anggota organisasi, maka akan mengetahui penjelasan mengapa perilaku-perilaku tersebut muncul. Berdasarkan beberapa uraian latar belakang di atas, maka peneliti menjadi merasa sangat tertarik untuk melakukan sebuah penelitian mengenai **Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Model *Organisational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Karyawan PT Eddy Transport Raya.**

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Budaya Organisasi**

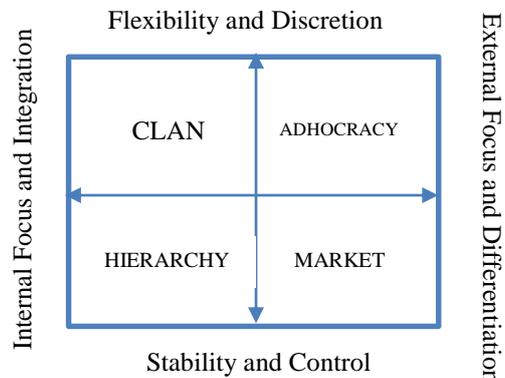
Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya [9]. Budaya organisasi merupakan nilai (*value*) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Nilai tersebut tercermin kepercayaan, simbol-simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi suatu pedoman atau petunjuk bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat dapat mengontrol pikiran, jiwa dan tubuh anggota organisasinya [10]. Selain itu, budaya organisasi juga disebut sebagai struktur yang memisahkan organisasi dengan organisasi lain dengan kesamaan makna yang dianut oleh para anggotanya [1].

### **2.2. Model Competing Values Framework**

*Competing Values Framework* berawal dari studi empiris pada konsep efektivitas organisasi [5] Cameron dan Quinn [5] mengamati dua dimensi efektivitas dalam studi mereka. Yang pertama adalah terkait dengan fokus organisasi, dari penekanan internal pada orang di dalam organisasi sampai fokus eksternal organisasi itu sendiri. Dimensi kedua melambangkan kontras antara stabilitas dan kontrol dengan fleksibilitas dan perubahan [6].

*Framework* ini memungkinkan untuk digunakan dalam konteks organisasi dan dapat digunakan untuk menentukan budaya yang ada dan yang diinginkan organisasi. Di samping itu, juga dapat digunakan untuk memeriksa kesenjangan organisasi dalam proses perubahan organisasi. Model ini dapat digunakan untuk

Analisis Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assasment Instrumen (OCAI)* Pada Karyawan PT Eddy Transport Jaya memahami berbagai fenomena organisasi dan individu di dalamnya, termasuk efektivitas organisasi, kompetensi kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Mengenai *Competing Values Framework* sebagai dasar, budaya organisasi diklasifikasikan berdasarkan fleksibilitas pola hubungan dalam organisasi dan fokus dalam melakukan upaya mencapai tujuan. Budaya ini membentuk karakteristik tertentu pada dimensi mereka, termasuk karakter dominan, kepemimpinan, manajemen, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan [6].



Gambar 1. Competing Values Framework  
Sumber: Quinn 2011

Dari *framework* tersebut kemudian diturunkan menjadi 4 jenis budaya organisasi [6]: 1) budaya *clan* yang memiliki karakteristik kekeluargaan; 2) budaya *adhocracy* yang dinamis, bersifat *entrepreneurial* dan kreatif; 3) budaya *market* yang berorientasi pada hasil atau pencapaian organisasi; dan 4) budaya *hierarchy* yang sangat formal dan terstruktur.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Eddy Transport Raya dengan populasi seluruh karyawan pada perusahaan tersebut yang berjumlah 33 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini berjumlah 33 karyawan PT Eddy Transport Raya. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan kuesioner OCAI yang memiliki 24 pernyataan yang dibagi kedalam 6 dimensi. Skala pengukuran OCAI merupakan *ipsative rating*, yaitu skala yang berpusat pada orang yang dirancang untuk menilai dua atau lebih atribut secara bersamaan melalui perbandingan yang menghasilkan profil intraindividual dari kekuatan relatif atribut tersebut [11]. Pada kuesioner ini, responden diminta untuk memberi skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Kuesioner ini dibagikan kepada semua karyawan PT Eddy Transport Raya. Dalam mengolah data, digunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana dari empat jenis budaya mendominasi pada organisasi [6].

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian didapatkan dari menghitung rata-rata jumlah skor dari keenam dimensi budaya OCAI. Pada penelitian ini, peneliti menjabarkan budaya dari tiap dimensi OCAI, di antaranya: 1) karakteristik dominan, 2) kepemimpinan organisasi, 3) manajemen karyawan, 4) perekat organisasi, 5) penekanan strategi, dan 6) kriteria sukses. Kemudian peneliti juga melihat budaya organisasi PT Eddy Transport Raya secara keseluruhan dengan menghitung keseluruhan rata-rata skor budaya dari seluruh dimensi tersebut.

#### 4.1 Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan

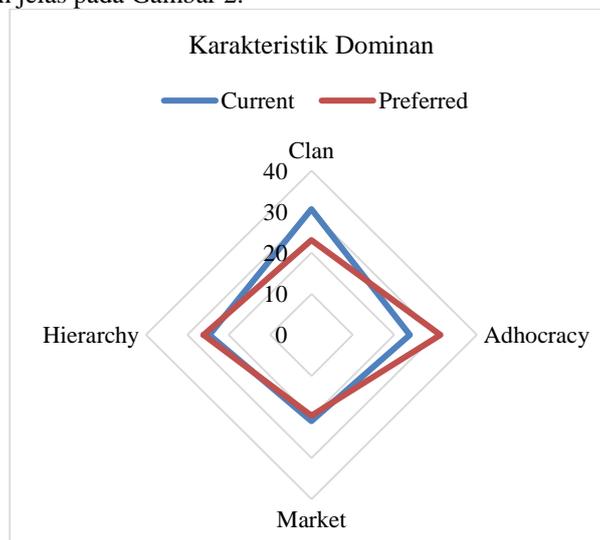
Tabel 1. Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan

Tipe Culture	Karakteristik Dominan				
	Current	Preferred	Rata-rata Current	Rata-rata Preferred	Selisih

Clan	1010	761	30.61	23.06	-7.55
Adhocracy	785	1029	23.79	31.18	7.39
Market	692	649	20.97	19.67	-1.30
Hierarchy	813	861	24.64	26.09	1.45

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa berdasarkan karakteristik dominan organisasi yang dirasakan saat ini lebih condong ke budaya *Clan* dengan rata-rata nilai sebesar 30,61. Dilanjutkan dengan *Hierarchy* sebesar 24,64, *Adhocracy* sebesar 23,79 dan yang terendah *Market* sebesar 20,97.

Sementara itu, budaya organisasi yang diharapkan oleh seluruh karyawan PT Eddy Transport Raya berdasarkan dimensi karakteristik dominan untuk kedepannya adalah budaya *Adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari budaya *Adhocracy* yang memiliki nilai rata-rata sebesar 31,18 yang merupakan nilai rata-rata tertinggi. Selanjutnya ada peningkatan pada budaya *Hierarchy* dari 24,64 menjadi 26,09, penurunan pada budaya *Market* dari 20,96 menjadi 19,66 dan budaya *Clan* dari 30,61 menjadi 23,06. Pada keempat budaya tersebut, selisih antara *current* dan *preferred* tidak ada yang lebih dari 10 poin. Perubahan tipe budaya organisasi PT Eddy Transport Raya untuk saat ini dan yang diinginkan karyawan berdasarkan dimensi karakteristik dominan dapat dilihat dengan lebih jelas pada Gambar 2.



Gambar 2. Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan

#### 4.2 Budaya Organisasi Berdasarkan Kepemimpinan Organisasi

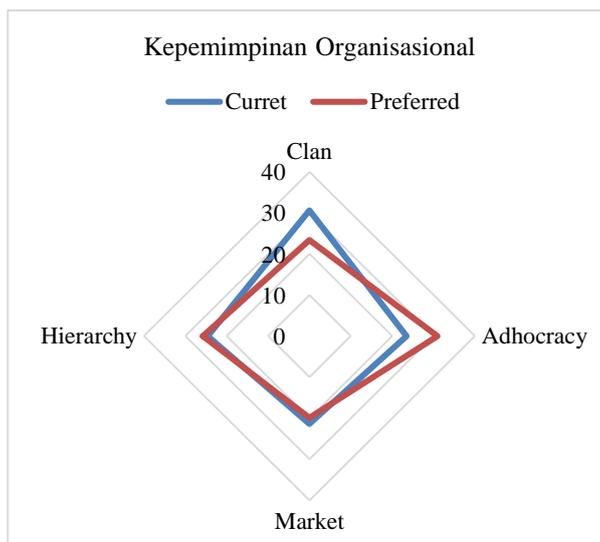
Tabel 2. Budaya Organisasi Berdasarkan Kepemimpinan Organisasi

Tipe Culture	Kepemimpinan Organisasional		Rata-rata Current	Rata-rata Preferred	Selisih
	Current	Preferred			
Clan	1010	772	30.61	23.39	-7.21
Adhocracy	774	1020	23.45	30.91	7.45
Market	705	658	21.36	19.94	-1.42
Hierarchy	811	850	24.58	25.76	1.18

Budaya organisasi berdasarkan kepemimpinan organisasional menggambarkan budaya organisasi berdasarkan bentuk kepemimpinan yang paling mencolok dalam organisasi atau paling dominan dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada. Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa budaya

Analisis Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assasment Instrumen (OCAI)* Pada Karyawan PT Eddy Transport Jaya organisasi berdasarkan kepemimpinan organisasional yang dirasakan saat ini lebih condong ke budaya *Clan* yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 30,61. Dilanjutkan dengan *Hierarchy* sebesar 24,58, *Adhocracy* sebesar 23,45 dan yang terendah *Market* sebesar 21,36.

Budaya organisasi berdasarkan kepemimpinan organisasional yang diharapkan oleh seluruh karyawan PT Eddy Transport Raya untuk ke depannya adalah budaya *Adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari budaya *Adhocracy* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 30,91. Selanjutnya ada sedikit peningkatan pada budaya *Hierarchy* dari 24,58 menjadi 25,76, sedikit penurunan pada budaya *Market* dari 21,36 menjadi 19,94, dan penurunan yang cukup tinggi pada budaya *Clan* dari 30,61 menjadi 23,39. Pada keempat budaya tersebut, selisih antara *current* dan *preferred* tidak ada yang lebih dari 10 poin. Perubahan tipe budaya organisasi PT Eddy Transport Raya untuk saat ini dan yang diinginkan karyawan berdasarkan dimensi kepemimpinan organisasional dapat dilihat dengan lebih jelas pada Gambar 3.



Gambar 3. Budaya Organisasi Berdasarkan Kepemimpinan Organisasional

#### 4.3 Budaya Organisasi Berdasarkan Manajemen Karyawan

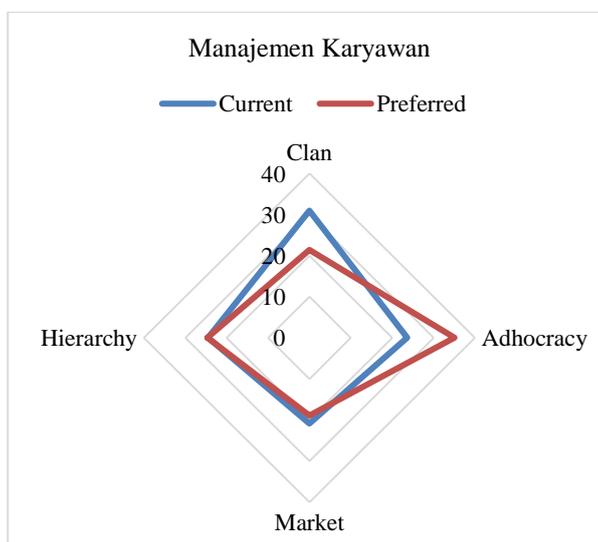
Tabel 3. Budaya Organisasi Berdasarkan Manajemen Karyawan  
Manajemen Karyawan

Tipe Culture	Current	Preferred	Rata-rata Current	Rata-rata Preferred	Selisih
Clan	1023	707	31.00	21.42	-9.58
Adhocracy	779	1155	23.61	35.00	11.39
Market	690	624	20.91	18.91	-2.00
Hierarchy	808	814	24.48	24.67	0.18

Budaya organisasi berdasarkan manajemen karyawan menggambarkan budaya organisasi berdasarkan bentuk-bentuk manajemen karyawan yang paling mencolok baik manajemen karyawan secara kelompok maupun secara individu dalam organisasi atau paling dominan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa budaya organisasi berdasarkan manajemen karyawan yang dirasakan saat ini lebih condong ke budaya *Clan* yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi sebesar 31,00. Dilanjutkan dengan *Hierarchy* sebesar 24,48, *Adhocracy* sebesar 23,61 dan yang terendah *Market* sebesar 20,91.

Budaya organisasi berdasarkan dimensi manajemen karyawan yang diharapkan oleh seluruh karyawan PT Eddy Transport Raya untuk ke depannya adalah budaya *Adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari budaya *Adhocracy* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 35,00. Selanjutnya ada sedikit peningkatan (bahkan cenderung tetap) pada budaya *Hierarchy* dari 24,48 menjadi 24,67, penurunan pada budaya *Market* dari 20,91 menjadi 18,91 dan budaya *Clan* dari 31,00 menurun cukup jauh menjadi 21,42. Pada keempat budaya tersebut, hanya budaya *adhocracy* yang selisihnya lebih dari 10 poin. Menurut Cameron dan Quinn [5], tindakan segera diperlukan jika selisih antara nilai *current* dan *preferred* lebih dari 10 poin, sehingga budaya

*adhocracy* pada dimensi ini perlu lebih diperhatikan. Pada budaya yang lain, selisih tidak lebih dari 10 poin, bahkan selisih *hierarchy* sangat kecil tidak menyentuh poin 1. Perubahan tipe budaya organisasi PT Eddy Transport Raya untuk saat ini dan yang diinginkan karyawan berdasarkan dimensi manajemen karyawan dapat dilihat dengan lebih jelas pada Gambar 4.



Gambar 4. Budaya Organisasi Berdasarkan Manajemen Karyawan

#### 4.4 Budaya Organisasi Berdasarkan Perekat Organisasi

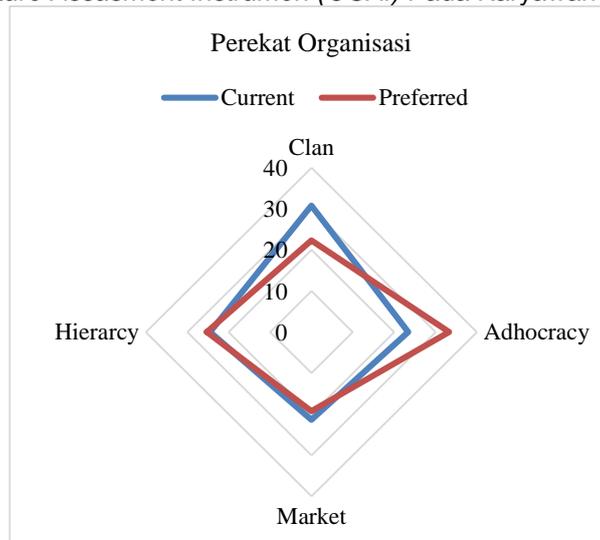
Tabel 4. Budaya Organisasi Berdasarkan Perekat Organisasi

Tipe Culture	Perekat Organisasi				
	Current	Preferred	Rata-rata Current	Rata-rata Preferred	Selisih
Clan	1015	735	30.76	22.27	-8.48
Adhocracy	772	1096	23.39	33.21	9.82
Market	704	636	21.33	19.27	-2.06
Hierarchy	809	833	24.52	25.24	0.73

Budaya organisasi berdasarkan perekat organisasi menggambarkan budaya organisasi yang membentuk keeratan hubungan dan nilai-nilai apa yang diterapkan dalam organisasi. Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa budaya organisasi berdasarkan perekat organisasi yang dirasakan karyawan saat ini lebih condong ke budaya *Clan* yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 30,76. Dilanjutkan dengan *Hierarchy* dengan nilai rata-rata sebesar 24,52, *Adhocracy* sebesar 23,39, dan terendah *Market* sebesar 21,33.

Budaya organisasi yang diharapkan oleh seluruh karyawan PT Eddy Transport Raya untuk ke depannya berdasarkan perekat organisasi adalah budaya *Adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari budaya *Adhocracy* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 33,21. Selanjutnya ada sedikit peningkatan pada budaya *Hierarchy* dari 24,52 menjadi 25,24. Kemudian ada penurunan nilai rata-rata pada budaya *Market* dari 21,33 menjadi 19,27 dan budaya *Clan* dari 30,76 menurun cukup tinggi menjadi 22,27. Pada keempat budaya tersebut, selisih antara *current* dan *preferred* tidak ada yang lebih dari 10 poin, bahkan selisih *hierarchy* sangat kecil tidak menyentuh poin 1. Perubahan tipe budaya organisasi PT Eddy Transport Raya untuk saat ini dan yang diinginkan karyawan berdasarkan dimensi perekat organisasi dapat dilihat dengan lebih jelas pada Gambar 5.

Analisis Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assasment Instrumen (OCAI)* Pada Karyawan PT Eddy Transport Jaya



Gambar 5. Budaya Organisasi Berdasarkan Perekat Organisasi

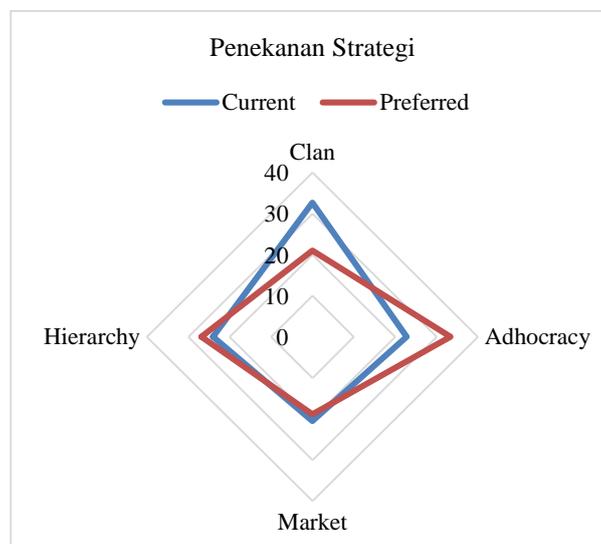
#### 4.5 Budaya Organisasi Berdasarkan Penekanan Strategi

Tabel 5. Budaya Organisasi Berdasarkan Penekanan Strategi

Tipe Culture	Penekanan Strategi				
	Current	Preferred	Rata-rata Current	Rata-rata Preferred	Selisih
Clan	1078	693	32.67	21.00	-11.67
Adhocracy	751	1100	22.76	33.33	10.58
Market	677	622	20.52	18.85	-1.67
Hierarchy	794	885	24.06	26.82	2.76

Budaya organisasi berdasarkan penekanan strategi menggambarkan budaya organisasi berdasarkan bentuk-bentuk strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam menunjang keberhasilan usahanya. Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa budaya organisasi berdasarkan penekanan strategi yang dirasakan karyawan saat ini lebih condong ke budaya *Clan* dengan nilai rata-rata sebesar 32,67. Dilanjutkan dengan *Hierarchy* sebesar 24,06, *Adhocracy* sebesar 22,76, dan yang terendah adalah *Market* sebesar 20,52.

Budaya organisasi yang diharapkan oleh seluruh karyawan PT Eddy Transport Raya untuk kedepannya berdasarkan penekanan strategi adalah budaya *Adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari budaya *Adhocracy* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 32,67. Selanjutnya ada peningkatan nilai rata-rata pada budaya *Hierarchy* dari 24,06 menjadi 26,82, penurunan budaya *Market* dari 20,52 menjadi 18,85 dan penurunan budaya *Clan* yang cukup tinggi dari 32,67 menjadi 21,00. Budaya *clan* dan *adhocracy* memiliki selisih lebih dari 10, yaitu *clan* sebesar 11,67 dan *adhocracy* sebesar 10,58. Menurut Cameron dan Quinn [5], tindakan segera diperlukan jika selisih antara nilai *current* dan *preferred* lebih dari 10 poin, sehingga budaya *clan* dan *adhocracy* pada dimensi ini perlu lebih diperhatikan. Lebih lanjut, perubahan tipe budaya organisasi PT Eddy Transport Raya berdasarkan dimensi penekanan strategi dapat dilihat dengan lebih jelas pada Gambar 6.



Gambar 6. Budaya Organisasi Berdasarkan Penekanan Strategi

#### 4.6 Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Sukses

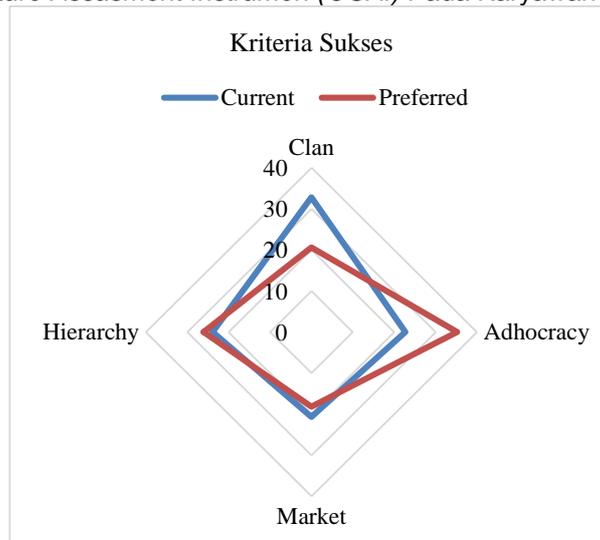
Tabel 6. Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Sukses

Tipe Culture	Kriteria Sukses				
	Current	Preferred	Rata-rata Current	Rata-rata Preferred	Selisih
Clan	1083	680	32.82	20.61	-12.21
Adhocracy	748	1161	22.67	35.18	12.52
Market	681	599	20.64	18.15	-2.48
Hierarchy	788	860	23.88	26.06	2.18

Budaya organisasi berdasarkan kriteria sukses menggambarkan budaya organisasi berdasarkan bentuk-bentuk dari kriteria dalam meningkatkan kesuksesan organisasi. Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa budaya organisasi berdasarkan kriteria sukses yang dirasakan karyawan saat ini lebih condong ke budaya *Clan* dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 32,82. Dilanjutkan dengan budaya *Hierarchy* sebesar 23,88, *Adhocracy* sebesar 22,67 dan yang terendah *Market* sebesar 20,64.

Budaya organisasi yang diharapkan oleh seluruh karyawan PT Eddy Transport Raya untuk kedepannya berdasarkan kriteria sukses adalah budaya *Adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari budaya *Adhocracy* yang memiliki nilai rata-rata terbesar yaitu 35,18. Selanjutnya ada penurunan pada budaya *Market* dari 20,64 menjadi 18,15, dan peningkatan budaya *Hierarchy* dari 23,88 menjadi 26,06, budaya *Clan* mengalami penurunan yang cukup tinggi dari 32,82 menjadi 20,61. Budaya *clan* dan *adhocracy* memiliki selisih lebih dari 10, yaitu *adhocracy* sebesar 12,52 dan *clan* sebesar 12,21. Menurut Cameron dan Quinn [5], tindakan segera diperlukan jika selisih antara nilai *current* dan *preferred* lebih dari 10 poin, sehingga budaya *clan* dan *adhocracy* pada dimensi ini perlu lebih diperhatikan. Perubahan tipe budaya organisasi PT Eddy Transport Raya berdasarkan dimensi kriteria sukses dapat dilihat dengan lebih jelas pada Gambar 7.

Analisis Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assasment Instrumen (OCAI)* Pada Karyawan PT Eddy Transport Jaya



Gambar 7. Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Sukses

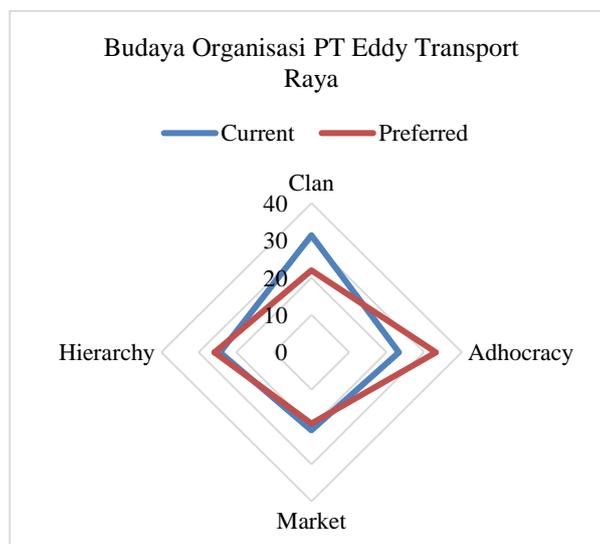
#### 4.7 Budaya Organisasi Berdasarkan Perspektif Karyawan

Tabel 7. Budaya Organisasi PT Eddy Transport Raya

	Rata-rata Current	Rata-rata Preferred	Selisih
Clan	31.41	21.96	-9.45
Adhocracy	23.28	33.14	9.86
Market	20.95	19.13	-1.82
Hierarchy	24.36	25.77	1.41
Total	100	100	

Budaya organisasi dalam perspektif seluruh karyawan menggambarkan budaya organisasi secara keseluruhan yaitu berdasarkan hasil rata-rata keseluruhan dari setiap dimensi. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini, maka budaya organisasi dalam perspektif seluruh karyawan dapat dilihat Tabel 7 yang mana menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dirasakan karyawan saat ini lebih condong ke budaya *Clan* dengan nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 31,41. Dilanjutkan dengan *Hierarchy* sebesar 24,63, *Adhocracy* sebesar 23,28, dan *Market* sebesar 20,95.

Sementara itu, berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat pula bahwa karyawan secara keseluruhan cenderung mengharapkan budaya organisasi lebih condong ke budaya *Adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari budaya *Adhocracy* yang memiliki nilai rata-rata terbesar yaitu 33, 14. Selain itu budaya *Hierarchy* juga mengalami kenaikan dari 24, 36 menjadi 25,77. Selanjutnya budaya *Clan* mengalami penurunan yang cukup tinggi dari 31,41 menjadi 21,95. Budaya *Market* juga mengalami penurunan dari 20,95 menjadi 19,13. Pada keempat budaya tersebut, selisih antara *current* dan *preferred* tidak ada yang lebih dari 10 poin. Namun budaya *clan* dan *adhocracy* hampir menyentuh 10 poin, untuk itu kedua budaya ini pun perlu diberikan perhatian. Perubahan tipe budaya organisasi PT Eddy Transport Raya secara keseluruhan dapat dilihat dengan lebih jelas pada Gambar 8.



Gambar 8. Budaya Organisasi PT Eddy Transport Raya

#### 4.8 Pembahasan

##### 4.8.1 Budaya Organisasi PT Eddy Transport Raya Saat Ini

Berdasarkan hasil pemetaan dari penelitian ini diketahui bahwa berdasarkan ke-6 dimensi OCAI (karakteristik dominan, kepemimpinan organisasional, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi dan kriteria sukses) serta hasil keseluruhan perspektif karyawan PT Eddy Transport Raya, didapatkan bahwa budaya organisasi PT Eddy Transport Raya saat ini cenderung mengarah kepada budaya *Clan*. Dengan kata lain, PT Eddy Transport Raya ini memiliki budaya organisasi yang *people-oriented*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT Eddy Transport Raya saat ini mengarah kepada budaya *clan*. Budaya *clan* saat ini menggambarkan bahwa budaya organisasi PT Eddy Transport Raya memiliki karakteristik kekeluargaan dengan terdapat lingkungan yang mengatur perusahaan secara baik melalui salah satu nilai *shared values* yang berupa *teamwork*. Pengembangan sumber daya manusia yang terlihat dari *shared values excellence*, dan PT Eddy Transport Raya memperlakukan konsumen sebagai rekanan yang tercermin dari *shared values humanity* dengan tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan, sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi dengan jujur, taat, amanah dan bertanggungjawab dalam segala hal yang tercermin dari *shared values integrity*. Pemimpin pada PT Eddy Transport Raya ini dipersepsikan karyawan sebagai sosok yang memfasilitasi karyawan, mentor, atau bahkan dianggap sebagai figur orang tua. Pada hasil salah satu penelitian terdahulu menunjukkan bahwa jenis budaya *Clan* yang mendominasi pada perusahaan tersebut saat ini, tetapi pada penelitian tersebut budaya *clan* juga merupakan budaya yang diinginkan pada masa yang akan datang [12].

##### 4.8.2 Budaya Organisasi PT Eddy Transport Raya yang Diharapkan

Berdasarkan hasil pemetaan dari penelitian ini diketahui bahwa berdasarkan karakteristik dominan, kepemimpinan organisasional, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi dan kriteria sukses, budaya organisasi yang diharapkan karyawan pada PT Eddy Transport Raya mengarah kepada budaya *adhocracy*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini karyawan PT Eddy Transport Raya ingin mengubah serta meningkatkan budaya *Adhocracy*. Budaya *adhocracy* digambarkan sebagai sebuah organisasi yang dinamis, bersifat *entrepreneur* dan kreatif. Orang-orang atau karyawan dalam organisasi bekerja keras dan berani mengambil risiko. Karyawan menginginkan para pimpinan yang bertindak sebagai inovator dan pengambil risiko yang mengikat organisasi. Model ini lebih mementingkan penciptaan situasi di mana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif. Hasil penelitian ini berbeda dengan salah satu hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa jenis budaya *Clan* merupakan budaya yang diinginkan pada masa yang akan datang pada organisasi tersebut [13]. Hal ini tentu saja bisa saja terjadi karena setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang sangat berbeda-beda [1]. Maka dari itu jenis penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan.

### Analisis Budaya Organisasi menggunakan *Organizational Culture Assasment Instrumen (OCAI)* Pada Karyawan PT Eddy Transport Jaya

Pada penelitian ini, ada beberapa budaya di beberapa dimensi yang memiliki selisih antara *current* dan *preferred* lebih dari 10, yang mana menurut Cameron dan Quinn [5], hal tersebut perlu diperhatikan lebih lanjut. Budaya-budaya tersebut di antaranya: budaya *adhocracy* pada dimensi manajemen karyawan, budaya *clan* dan *adhocracy* pada dimensi penekanan strategi, serta budaya *clan* dan *adhocracy* pada dimensi kriteria sukses. Maka dari itu budaya *clan* dan *adhocracy* di PT Eddy Transport Raya ini perlu diberikan perhatian lebih dan tindakan segera diperlukan untuk mengatasi kesenjangan budaya tersebut.

Meski begitu, jika dilihat secara keseluruhan atau berdasarkan jumlah total rata-rata dari setiap dimensi, tidak ada selisih antara *current* dan *preferred* yang lebih dari 10. Hanya budaya *clan* dan budaya *adhocracy* yang perlu diperhatikan karena selisih yang cukup besar meskipun tidak sama dengan atau lebih dari 10. Namun demikian, Cameron dan Quinn [5] juga mengatakan bahwa, jika selisih atau kesenjangan antar *current* dan *preferred* tidak lebih dari 10 poin bukan berarti tidak diperlukan tindakan apapun. Tindakan mungkin diperlukan agar budaya organisasi pada PT Eddy Transport Raya ini menjadi lebih kongruen dan menciptakan organisasi yang lebih baik karena penelitian-penelitian menemukan bahwa organisasi yang sukses seringkali memiliki budaya yang kongruen [14].

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya PT Eddy Transport Raya saat ini adalah budaya *clan*. Dengan demikian, budaya *clan* saat ini menggambarkan bahwa Budaya PT Eddy Transport Raya memiliki karakter kekeluargaan.
2. Budaya PT Eddy Transport Raya yang diharapkan adalah budaya *Adhocracy*. Dengan demikian, PT Eddy Transport Raya ingin mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif dan inovatif. PT Eddy Transport Raya berharap seluruh karyawan serta pemimpin bekerja keras dan berani mengambil risiko.

]Penelitian ini sudah dilakukan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, tetapi peneliti menyadari dalam melaksanakan penelitian masih ada keterbatasan. Adapun keterbatasan peneliti dalam melaksanakan penelitian adalah penelitian ini hanya dapat menggambarkan kondisi budaya organisasi di PT Eddy Transport Raya dan tidak bisa digeneralisasikan ke perusahaan lain.

Adapun saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini antara lain:

1. Kepada manajemen PT Eddy Transport Raya diharapkan melakukan tindakan agar budaya organisasi menjadi lebih kongruen dengan lebih menitikberatkan pada memperbaiki budaya organisasi dari *Clan* menjadi budaya organisasi *Adhocracy*. Dengan demikian, manajemen perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan komitmen bersama dalam menghadapi pesaing
2. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan hasil penelitian ini atau melakukan penelitian serupa pada organisasi atau perusahaan lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Bamidele, "Organizational Culture," in *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 2022, pp. 284–292.
- [2] Luthans, "Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. New York:McGraw-Hill,," 2013.
- [3] Robbins, "Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat,," 2012.
- [4] L. I. Tianya, "Organizational Culture & Employee Behavior: Case study," Lathi University of Applied Sciences, 2015.
- [5] K. S. Cameron and R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- [6] Quinn, "Diagnosing and Changin Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition (San Fransisco : Joh Wiley & Sons, Inc),," 2011.
- [7] Wibowo, "Manajemen Kinerja (Edisi 4). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada,," 2017.
- [8] Kusdi, "Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik. Jakarta: Salemba Empat,," 2013.
- [9] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2014.
- [10] Thoha, "Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada,," 2014.
- [11] B. B. Frey, *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks, California 91320 : SAGE Publications, Inc., 2018. doi: 10.4135/9781506326139.

- [12] B. F. Rendita, A. L. Kadiyono, and A. Rezki, "Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Pt. X," *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial*, vol. 5, no. 1, pp. 63–69, 2021.
- [13] I. Wellem, "Analisis Budaya Organisasi dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka," *Jurnal Projemen UNIPA Maumere*, vol. 6, no. 1, pp. 1–22, 2019.
- [14] UT Tyler, "Organizational Culture Assessment Instrument - sample report," Texas, 2019. [Online]. Available: [www.ocai-online.com](http://www.ocai-online.com)