

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT
(OCAI) PADA FAKULTAS KELAUTAN DAN PERIKANAN
UNIVERSITAS SYIAH KUALA**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan
Syarat-Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh:

**RANIA PUTROE NABILA
2202120131**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
BANDA ACEH
2024**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI
JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 9 Agustus 2024

TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

RANIA PUTROE NABILA
NPM: 2202120131

Dengan judul:

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA
FAKULTAS KELAUTAN DAN PERIKANAN UNIVERSITAS SYIAH KUALA**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

Ketua Program Studi
Manajemen

Dr. Tuwisna, SE., M.M
NIK. 19850710 201506 2 001

Pembimbing I


Dr. Nuzulman, S.E, M.Si.
NIK. 19650622 199805 1 001

Pembimbing II


M. Yamin, S.E., M.Si
NIK. 19740315 200411 1 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi,


Drs. Tarmizi Gadeng, S.E.M.Si., MM
NIK. 19700408 199401 1 001



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI
JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 9 Agustus 2024

TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

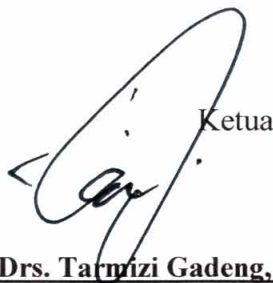
RANIA PUTROE NABILA
NPM: 2202120131

Dengan judul:

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA
FAKULTAS KELAUTAN DAN PERIKANAN UNIVERSITAS SYIAH KUALA**

Yang telah dipertahankan di depan komisi ujian, pada tanggal 08 Agustus 2024

Menyetujui / Mengesahkan :
Komisi Ujian

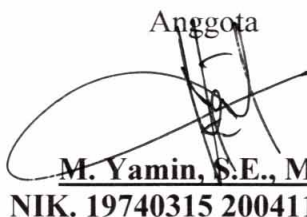
Ketua


Drs. Tarmizi Gadeng, S.E. M.Si., MM
NIK. 19700408 199401 1 001

Sekretaris



Dr. Nuzulman, S.E. M.Si.
NIK. 19650622 199805 1 001

Anggota


M. Yamin, S.E., M.Si
NIK. 19740315 200411 1 001

Anggota



Dr. Amelia Rahmi, S.E., M.M
NIK. 19830119 201306 2 001

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Tiwisna, SE., M.M
NIK. 19850710 201506 2 001

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“SAYA YANG BERTANDA TANGAN DI BAWAH INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI TELAH DITULIS DENGAN SESUNGGUH-SUNGGUHNYA DAN TIDAK ADA BAGIAN YANG MERUPAKAN PENJIPLAKAN KARYA ORANG LAIN DI PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH, APABILA DIKEMUDIAN HARI TERBUKTI BAHWA PERNYATAAN INI TIDAK BENAR MAKA SAYA SANGGUP MENERIMA HUKUMAN/SANKSI SESUAI PERATURAN YANG BERLAKU”



Banda Aceh, 09 Agustus 2024
Yang Menyatakan


RANIA PUTROE NABILA

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rania Putroe Nabila
NPM : 2202120131
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh **Hak Bebas Royalty Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA FAKULTAS KELAUTAN DAN PERIKANAN UNIVERSITAS SYIAH KUALA

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Royalty Non-Eksklusif ini Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh
Pada Tanggal : 9 Agustus 2024

Banda Aceh, 9 Agustus 2024
Yang Menyatakan



Rania Putroe Nabila

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, Karena berkat Rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah Aceh, Banda Aceh.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, pengarahan dan dukungan dari berbagai pihak yang dengan ketulusan, kasih sayang, dan pengorbanannya memberikan bantuan kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulisan ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Tarmizi Gadeng, S.E., M.Si., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
2. Ibu Syamsidar, S.E.,M.Si.,AK selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
3. Ibu Dr. Tuwisna, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
4. Ibu Suryani Murad, S.E, M.Si. selaku Ketua Laboratorium Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

5. Bapak Dr. Nuzulman, S.E, M.M. selaku dosen pembimbing pertama dan Bapak M. Yamin, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan dorongan dan arahan dari merencanakan hingga selesai penelitian ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh khususnya staf pengajar pada jurusan Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Bapak Prof. Dr. Ir. Muchlisin Z.A., S.Pi., M.Sc. selaku Dekan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala.
8. Ayahanda tercinta Irfan Razali dan Ibunda Cut Hasrati, serta saudara kandung Riva Olivia Nanda, Risa Chintia Balqis, dan Raisatul Khairah yang telah memberikan doa, kasih sayang, perhatian dan pengorbanan moral dan material yang tidak terkira.
9. Teman-teman sekalian yaitu Sri Riska Rahayu, Martini, Luvi Handayani, Nanda Muhammad Razi, Cut Siti Rahmah, Sulthanah Rahma Balqis, Seuthia Ananda YG, dan Wonu yang telah banyak memberikan dorongan dan semangat dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu dengan tulus hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca yang bersifat membangun. Akhir kata dengan rendah hati, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak yang berkepentingan.

Banda Aceh, 5 Agustus 2024

Rania Putroe Nabila
2202120131

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
ABSTRAK	vii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	8
 BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	 9
2.1 Landasan Teoritis	9
2.1.1 Budaya Organisasi	9
2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	10
2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi.....	11
2.1.4 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	12
2.1.5 Tipe Budaya Organisasi	14
2.1.6 Model <i>Competing Values Framework</i>	16
2.1.7 <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>	19
2.2 Penelitian Sebelumnya	22
2.3 Kerangka Pemikiran	25
 BAB III METODE PENELITIAN	 27
3.1 Desain Penelitian	27
3.1.1 Tujuan Penelitian	27
3.1.2 Jenis Penelitian.....	27
3.1.3 Lokasi dan Objek Penelitian	28
3.1.4 Horizon Waktu	28
3.1.5 Unit Analisis.....	29
3.2 Populasi Dan Sampel.....	31
3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	32
3.4 Definisi Operasional Variabel	34
3.5 Teknik Analisis Data	37
3.6 Pengujian Data.....	37
3.6.1 Pengujian Validitas	38
3.6.2 Pengujian Reliabilitas.....	38
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 40
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	40
4.2 Hasil Penelitian.....	43
4.2.1 Karakteristik Responden	44

4.2.2 Pengujian Data	48
4.2.2.1 Pengujian Validitas	48
4.2.2.2 Pengujian Reliabilitas.....	51
4.3 Distribusi Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	52
4.3.1 Profil Budaya Organisasi Saat ini dan Profil Budaya Organisasi Diharapkan Berdasarkan Persepsi Pimpinan Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala	53
4.3.2 Profil Budaya Organisasi Saat ini dan Profil Budaya Organisasi Diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas	54
4.3.3 Profil Budaya Organisasi Saat ini dan Profil Budaya Organisasi Diharapkan Berdasarkan Persepsi Tenaga Kependidikan Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas	56
4.4 Pembahasan	58
4.4.1 Persepsi Profil Budaya Organisasi Saat ini Berdasarkan Kesimpulan dari Seluruh Responden.....	58
4.4.2 Persepsi Profil Budaya Organisasi Yang diharapkan di Masa Mendatang Berdasarkan Kesimpulan dari Seluruh Jawaban Responden.....	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	64
5.1 Kesimpulan	64
5.2 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Nama dan Jumlah Civitas Akademik Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala	4
Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya	22
Tabel 3.1	Horizon Waktu Penelitian	29
Tabel 3.2	Variabel Pengukuran OCAI	34
Tabel 3.3	Indikator Budaya dan Tipe Budaya	35
Tabel 3.4	Definisi dan Operasional Variabel	36
Tabel 4.1	Penyebaran Kuesioner	43
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	46
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	47
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	47
Tabel 4.7	Uji Validitas Kuesioner OCAI Saat Ini	49
Tabel 4.8	Uji Validitas Kuesioner OCAI Harapan	50
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas Kuesioner OCAI Saat Ini	51
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas Kuesioner OCAI Harapan	52
Tabel 4.11	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Pimpinan	53
Tabel 4.12	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Dosen	55
Tabel 4.13	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Tenaga Kependidikan	57
Tabel 4.14	Hasil Keseluruhan Pemetaan Budaya Organisasi (Saat ini) Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala	58
Tabel 4.15	Hasil Pemetaan Budaya Organisasi (Diharapkan) Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	13
Gambar 2.2	<i>The Competing Values Framework</i>	18
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Saat Sebelum Perubahan.....	42
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Saat Setelah Perubahan	43
Gambar 4.3	Chart Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Pimpinan.	54
Gambar 4.4	Chart Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Dosen	56
Gambar 4.5	Chart Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Tenaga Kependidikan	57

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT
(OCAI) PADA FAKULTAS KELAUTAN DAN PERIKANAN
UNIVERSITAS SYIAH KUALA**

RANIA PUTROE NABILA
NPM: 2202120131

Pembimbing 1: Dr. Nuzulman. S.E., M.Si.

Pembimbing 2: M. Yamin, S.E., M.S.i.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemetaan budaya organisasi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Fakultas Kelautan dan Perikanan, yang meliputi yaitu: Pimpinan, Dosen dan Tenaga Kependidikan berjumlah 82 responden. Metode analisis yang digunakan adalah *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa profil budaya "saat ini" yang lebih dominan dirasakan ialah budaya *Hierarchy* yang berfokus pada lingkungan kerja yang terstruktur dan memiliki kontrol yang kuat, dan budaya *Clan* (kekeluargaan) yang berfokus pada pengembangan SDM, loyalitas dan mementingkan kenyamanan bersama. Kemudian profil budaya organisasi yang "diharapkan" di masa mendatang menunjukkan adanya perbedaan budaya dilihat dari hasil dominan persepsi antara Pimpinan dengan Dosen dan Tenaga Kependidikan, yaitu dari persepsi Pimpinan budaya yang diharapkan adalah budaya *Adhocracy*, sedangkan gambaran budaya di masa mendatang antara Dosen dan Tenaga Kependidikan memiliki persepsi yang sama yaitu budaya *Clan* (Kekeluargaan). Saran yang dapat diberikan adalah perlu dilakukannya kegiatan *Outbound* bagi setiap pegawai untuk fokus terhadap pengembangan SDM dalam meningkatkan keterampilan kerja sama dan kolaborasi diantara seluruh pegawai Fakultas Kelautan dan Perikanan. Perubahan tipe budaya yang diharapkan di masa mendatang menunjukkan perlu adanya penyesuaian fleksibilitas dan kebijakan terhadap standar operasional prosedur yang jelas, yang berperan penting dalam membentuk budaya kerja di suatu organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Organizational Culture Assessment Instrument*.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Banyak organisasi menghadapi lingkungan dinamis dan terus berubah, yang selanjutnya menuntut agar organisasi dapat menyesuaikan diri. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Menurut (Rojuaniah, 2012) menyatakan bahwa, setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek, para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Setiap organisasi, baik itu pemerintahan atau swasta, memiliki budaya/kulturalnya masing-masing. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap individu dan proses organisasi. Budaya menekan individu untuk bertindak dan berpikir dalam arah tertentu yang konsisten dengan budaya organisasi mereka. Yang terpenting, organisasi harus mengetahui profil budaya organisasi mereka.

yang dirasakan saat ini dan menilai apakah budaya yang berlaku mendukung tuntutan perubahan tersebut.

Perubahan yang terjadi dan dirasakan suatu organisasi terkhusus pada perguruan tinggi pun mutlak dilakukan agar mampu mengimbangi dengan perkembangan terkini, dan dari perubahan pada ruang lingkup yang ada sehingga membangun budaya organisasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perubahan budaya organisasi pastinya akan menyangkut pada sumber daya manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar. Jika tidak melibatkan pegawai selama proses perubahan tentunya akan mengalami hambatan-hambatan perihal dampak dari perubahan tersebut.

Dalam hasil observasi/survei awal dengan Bapak Iswandi, S.E., M.Si selaku Kepala Bagian Administrasi Umum Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala menunjukkan adanya kesenjangan antara yang diharapkan dengan realita seperti banyaknya harapan Dosen dan Pegawai Tendik dalam meningkatkan kinerja tetapi tidak dapat direalisasikan karena banyaknya pemotongan anggaran yang harus benar-benar dipilih dalam skala prioritas, seperti pada keperluan pengeluaran dana anggaran dalam setiap kegiatan fakultas yang bersifat akademik dan remunerasi telah dibatasi tidak lagi seperti status sebelumnya. Persepsi para pegawai dari berbagai jenjang jabatan sangat diperlukan agar dapat mengetahui apakah ada kesenjangan antara yang diharapkan saat ini setelah penerapan budaya organisasi yang telah terjadi perubahan.

Pada dasarnya pegawai percaya bahwa perguruan tinggi yang berbadan hukum dapat memberikan keuntungan dalam hal kestabilan keuangan, dukungan

dari lembaga pemerintah, dan kemungkinan akses ke sumber daya yang lebih besar. Namun, ada juga beberapa kekhawatiran terkait birokrasi yang lebih kompleks dan peningkatan tuntutan akademik dan administratif yang mungkin diperlukan untuk mematuhi peraturan hukum.

Kemudian setelah dilakukannya observasi kepada pegawai tendik Fakultas Kelautan dan Perikanan USK, mereka merasakan dengan status perubahan tersebut masih belum memenuhi harapan kesejahteraan pegawai. Sejak Rektor USK melantik Pejabat dengan SOTK (Susunan Organisasi Tata kerja) baru, proses administrasi lintas unit kerja fakultas ke Biro Rektorat jadi terasa lebih panjang rantainya yang membuat proses alur surat dinas menjadi terlambat dan terhambat, dan beberapa kali terlambat menerima gaji saat awal terjadinya perubahan status, yang dirasa pergerakan di awal belum terlalu efisien dalam beradaptasi dengan perubahan budaya tersebut, belum lagi dampak yang timbul terhadap pelayanan yang kurang karena tidak memiliki SOP yang jelas, di mana hal ini merupakan penyebab dari segi peraturan yang belum benar-benar ditetapkan secara berkala sehingga menghambat segala pekerjaan, dan sering kali pegawai tendik merasa kebingungan dalam pelaksanaannya sehingga terhambat pada setiap bagian dalam memberikan pelayanan khususnya pelayanan administrasi akademik bagi para mahasiswa dan dosen yang memerlukan administrasi persuratan seperti penerbitan proses Surat Keputusan (SK) dan berkas lainnya yang berhubungan pada pembayaran remunerasi para dosen.

Dengan demikian fenomena yang terjadi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala terhadap permasalahan yang muncul sampai

saat ini masih belum dilakukan analisis internal secara komprehensif semenjak perubahan status, dan profil budaya yang belum tergambarkan secara sempurna dan menyeluruh menjadi suatu hambatan bagi Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala.

Table 1.1

Daftar Nama Jenjang Jabatan Civitas Akademika di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Pimpinan	4
2.	Koordinator Program Studi	3
3.	Kepala Bagian dan Subbagian	4
4.	Dosen/Tenaga Pendidik	48
5.	Tenaga Kependidikan	23
Total		82

Sumber: Sistem Informasi Kepegawaian Unsyiah dan Laman Web Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala Tahun 2024 (www.fkp.usk.ac.id)

Konsep yang akan digunakan sebagai kerangka utama penelitian dalam menghadapi tuntutan perubahan dalam implikasi pemetaan budaya organisasi yakni dengan memakai metode *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn pada tahun 1999 dengan membagi budaya organisasi menjadi 4 (empat) tipe budaya yakni, (1) *clan*, (2) *adhocracy*, (3) *market*, dan (4) *hierarchy*. Tuntutan perubahan yang terjadi di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala akan dirumuskan ke dalam enam dimensi budaya organisasi yakni: karakter dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi, dan kriteria keberhasilan. Yang akan mengarah kepada bagaimana persepsi para

pegawai mengenai budaya saat ini dan yang diharapkan di masa yang akan datang demi menunjang pencapaian visi dan misi organisasi.

Penelitian sebelumnya diperlukan untuk mengetahui hasil pemaparan dan juga relevansi penelitian dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lainnya, dalam menelusuri permasalahan dalam penelitian ini, maka peneliti melihat beberapa kajian yang ada kaitannya dengan penelitian ini, yakni berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Widodo, 2022) yang berjudul Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assesstment Instrument* (OCAI) pada Karyawan PT Eddy Transport Raya, memiliki *gap* penelitian yang di mana pada penelitian sebelumnya hanya melakukan adopsi instrumen dari penelitian yang sudah ada, hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan persepsi antara yang dirasakan saat ini yaitu budaya *clan*, dengan budaya yang diharapkan di masa mendatang adalah budaya *adhocracy*.

Kemudian pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kusumaningtyas & Tuti, 2016) juga menggunakan objek penelitian di lingkungan perguruan tinggi yang berjudul Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini diantara para *stakeholders*. Bahwasanya alumni, karyawan, dan dosen memilih budaya *clan*. Sementara itu, mahasiswa memilih budaya *hierarchy* menjadi budaya yang dominan pada saat ini.

Pada ringkasan hasil yang ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya, disadari bahwa masih terdapat keterbatasan dan *gap research* yang memiliki selisih antara *current* dan *preferred*, yang hanya menggambarkan kondisi budaya organisasi yang diinginkan saja. Oleh karena itu, diharapkan dilakukannya tindakan lebih lanjut agar budaya organisasi menjadi lebih kongruen dengan menitikberatkan dalam memperbaiki budaya organisasi dari dimensi budaya organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan budaya kerja yang baik dan komitmen bersama dalam mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang diuraikan di atas, maka munculnya ketertarikan peneliti dalam melakukan penelitian budaya organisasi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang dituangkan dalam penelitian dengan judul **“Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka pada penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana pemetaan budaya organisasi yang ada pada Fakultas Kelautan dan Perikanan saat ini, berdasarkan persepsi dari seluruh jenjang jabatan di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang meliputi Pimpinan, Dosen, dan Tenaga Kependidikan?

2. Bagaimana pemetaan budaya organisasi yang ada pada Fakultas Kelautan dan Perikanan yang diharapkan di masa mendatang, berdasarkan persepsi dari seluruh jenjang jabatan terhadap budaya Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang terdiri dari Pimpinan, Dosen, dan Tenaga Kependidikan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari penjelasan dilatar belakang dan pertanyaan dirumusan masalah, adapun tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut.

1. Untuk menganalisa profil budaya organisasi dari hasil pemetaan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala saat ini berdasarkan dari setiap persepsi masing-masing jenjang jabatan (Pimpinan, Dosen dan Tenaga Kependidikan).
2. Untuk menganalisa profil budaya dari hasil pemetaan budaya Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang diharapkan berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan (Pimpinan, Dosen dan Tenaga Kependidikan).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pada bidang ilmu pengetahuan terutama manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi.

2. Manfaat Empiris

a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan pengetahuan kepada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala mengenai profil budaya organisasi yang diharapkan, dan dapat memberikan masukan objektif bagi fakultas terkait dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam penerapan budaya organisasi.

b. Bagi Penulis

Memberikan pembelajaran serta pengetahuan baru dalam menganalisis dan memetakan profil budaya organisasi khususnya di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala dengan menggunakan alat ukur metode OCAI.

c. Bagi Pihak Lain

Menjadi referensi baru dan informasi serta pengetahuan lebih bagi setiap pembaca terkait profil budaya organisasi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang diharapkan di masa mendatang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi dengan Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pedoman atau identitas bagi perusahaan dalam melakukan segala aktivitas yang mengacu pada nilai dan pola keyakinan suatu organisasi. Adapun pengertian budaya organisasi menurut Tuala (2020:3) adalah pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut (Setyorini & Santi, 2021), budaya organisasi merupakan kekuatan individu sebagai faktor pendukung tercapainya kinerja suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai filosofi dasar organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik melakukan sesuatu dalam organisasi.

Menurut Luthans dalam Sudrajat, (2021:116), budaya organisasi terdapat nilai dan norma yang dijadikan tuntunan dalam berperilaku. Sedangkan menurut (Suaiba *et al.*, 2021) budaya organisasi (*corporate culture*) merupakan sebuah aturan main yang ada di dalam organisasi yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam organisasi tersebut.

Menurut (Lukman Hakim, 2011), budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang diilhami suatu keyakinan dan

kebiasaan yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma perilaku. 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. Untuk itu sangat penting untuk menentukan budaya organisasi seperti apa yang hendak dimiliki suatu organisasi.

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai banyak fungsi dalam sebuah organisasi atau perusahaan terkait, salah satunya yakni guna menjawab segala permasalahan mendasar dari organisasi. Menurut Siregar, dkk, (2020:34) dari fungsi budaya organisasi tersebut dapat diketahui bahwa budaya bernilai untuk organisasi dan pegawai, melalui budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi serta perilaku pegawai. Budaya organisasi yang ditanamkan secara kuat dapat membantu pencapaian visi dan misi organisasi, namun budaya organisasi yang tidak ditanamkan secara kuat akan menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins dalam Krisnandi, dkk, (2019:44), berikut adalah fungsi yang dijalankan oleh budaya di dalam organisasi, antara lain:

1. Menciptakan tapal batas yang secara jelas membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Membentuk suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Memudahkan pembentukan komitmen terhadap kepentingan Bersama.

4. Memantapkan suatu sistem sosial.
5. Memaknai, membimbing, membentuk, serta mengendalikan sikap dan perilaku anggota organisasi. Selain itu, budaya juga dapat berfungsi sebagai perekat sosial yang turut mempersatukan organisasi tersebut dengan menciptakan berbagai standar yang tepat bagi anggota organisasi.

Sementara itu, budaya organisasi dimaknai sebagai pedoman penerapan dan pedoman teknis bagi anggota organisasi. Hal ini berkaitan secara langsung dengan produktivitas kinerja organisasi tersebut serta guna mendukung para pegawai meraih prestasi kerja dan target agar dapat diidentifikasi dengan benar. Dengan demikian, pegawai dapat didorong agar bisa tetap dengan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka.

2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Tuala, (2020:04), karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan berani dalam mengambil resiko
2. Perhatian, yaitu sejauh mana karyawan memperlihatkan kecermatan, dan perhatian terhadap hal yang rinci.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana pimpinan memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik mencapai hasil.
4. Orientasi Orang, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen mempengaruhi orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
6. Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan/Stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

Menurut Robbins dan Judge dalam Wardhana *et al.*, (2022:89) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1. Inovasi dan pengambilan risiko: sejauh mana karyawan didorong untuk melakukan inovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci: sejauh mana para karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil: sejauh mana manajemen berfokus pada hasil yang ingin dicapai, bukan hanya pada aspek teknis dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap orang tim: sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil terhadap individu-individu dalam organisasi.
5. Orientasi tim: sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi seputar kerja tim daripada kerja individu.
6. Keagresifan: sejauh mana individu-individu di dalam organisasi menunjukkan sikap agresif dan kompetitif, daripada sikap yang santai dan pasif.
7. Stabilitas: sejauh mana organisasi mengedepankan pemeliharaan *status quo* daripada dorongan untuk pertumbuhan dan perubahan.

2.1.4 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut (Agussalim, dkk, 2018) pada umumnya, budaya dibentuk dan diciptakan oleh pendiri atau lapisan pimpinan atas yang mendirikan atau merintis organisasi. Falsafah atau strategi yang ditetapkan oleh mereka lalu menjadi petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan tugas. Pendiri organisasi mempunyai pengaruh kuat bagi terbentuknya budaya awal organisasi. Para pendiri menciptakan budaya organisasi yang berasal dari pertimbangan sebelumnya tentang nilai-nilai yang akan dicapai organisasi, tidak dibatasi kebiasaan ideologi yang pendahulunya.

Menurut Sumartik, dkk, (2022:53) terdapat empat tahap dalam proses pembentukan budaya organisasi, yaitu:

1. Tahap pertama, yaitu interaksi antara pemimpin atau pendiri organisasi dengan individu atau kelompok organisasi.
2. Tahap kedua, yaitu interaksi yang menghasilkan sebuah ide yang ditransformasikan menjadi asumsi, artefak, dan nilai akan dibuat sedemikian rupa sehingga membentuk budaya organisasi.

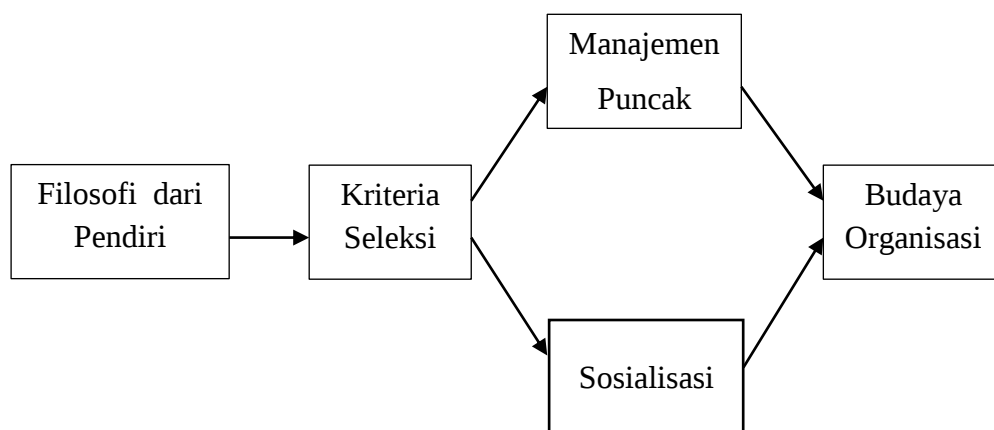
3. Tahap ketiga, yaitu distribusi visi dan misi yang akan diterapkan dalam budaya organisasi.
4. Tahap terakhir, yaitu memelihara budaya organisasi, suatu proses pembelajaran yang dilakukan bagi anggota baru organisasi.

Menurut (Lukman Hakim, 2011), proses terbentuknya budaya organisasi yaitu bisa juga dibentuk dan dibangun berdasar lokal yang dibentuk berdasarkan unsur-unsur budaya lokal yang merupakan warisan budaya leluhur (turun-temurun) di daerah tertentu. Beberapa unsur yang bisa dibangun menjadi budaya organisasi adalah nilai-nilai positif (kearifan) dari dinamisasi masyarakat lokal, misalnya cerita rakyat, ritual kedaerahan, tradisi kedaerahan, kreativitas, dan keunikan masyarakat setempat.

Proses terbentuknya budaya organisasi dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1

Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber: Robbins dalam Henni Marlinah (2023:132)

Pada Gambar 2.1 terdapat proses terbentuknya budaya organisasi yang dimulai dengan para filosofi pendiri organisasi memiliki kriteria, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Seleksi tersebut dilakukan oleh sebuah tim yang bertujuan untuk menentukan kriteria yang sesuai dengan organisasi melalui manajemen puncak dan sosialisasi.

Yang kemudian hasil seleksi tersebut akan menghasilkan suatu bentuk karakteristik budaya organisasi.

Setelah butir-butir penting tersebut ditentukan, maka manajemen puncak akan menetapkan atau memilih mana yang sesuai untuk dilaksanakan. Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada tingkat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi dan metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikannya. Disamping itu juga tergantung pada relevansi kepercayaan filosofi para pendiri terhadap kesempatan saat ini dan hambatan-hambatan yang menghalangi organisasi. Oleh karena itu, perilaku *top level management* menjadi simbol budaya baru organisasi.

2.1.5 Tipe Budaya Organisasi

Menurut (Kusumaningtyas & Darmastuti, 2016) menyatakan bahwa Cameron dan Quinn membuat sebuah model kultur organisasi yang terdiri dari sumbu koordinat X-Y, yang membagi kultur organisasi menjadi empat kuadran atau empat tipe kultur yang masing-masing diberi nama tersendiri. Ada 4 tipe budaya yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yaitu sebagai berikut (*Report OCAI Company X*, 2019):

1. Budaya *Clan*

Budaya *clan* merupakan tempat yang sangat menyenangkan untuk bekerja, tempat orang-orang berbagi informasi pribadi, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin organisasi dianggap sebagai mentor dan tokoh bahkan mungkin orang tua. Organisasi ini diperkuat berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota organisasi sangat tinggi. Organisasi menekankan pada kepentingan pengembangan sumber daya manusia dan memberikan arti penting pada kohesi dan moral. Sukses didefinisikan 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.

2. Budaya *Adhocracy*

Budaya *adhocracy* merupakan tempat kerja yang sangat dinamis, berjiwa kewirausahaan serta tempat bekerja orang-orang kreatif. Orang-orang didalamnya berani mengambil resiko. Pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil resiko. Perikat organisasinya adalah komitmen untuk terus bereksperimen dan inovasi. Menekankan pada menjadi pemimpin. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan memperoleh sumber daya baru. Kesuksesan diukur dari mendapatkan produk atau jasa yang unik dan baru, menjadi pemimpin produk atau layanan penting. Organisasi mendorong inisiatif individu dan kebebasan. Tipe pemimpin: inovator, pengusaha, visioner. Nilai: output inovatif, transformasi, kelincuhan. Teori efektivitas: inovatif, visi, dan sumberdaya baru yang efektif.

3. Budaya *Market*

Budaya *market* merupakan 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 bersatu 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 pasar dan penetrasi pasar. Harga yang kompetitif dan memimpin pasar merupakan hal yang penting. Gambaran organisasi adalah kompetisi yang tinggi. Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser. Nilai: pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas. Teori efektivitas: bersaing dan fokus pada pelanggan. Peningkatan kualitas tinggi: mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kerjasama eksternal, meningkatkan persaingan, melibatkan pelanggan dan pemasok.

4. Budaya *Hierarchy*

Budaya *hierarchy* merupakan suatu tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur, segala sesuatu dilakukan berdasarkan prosedur yang telah ditentukan. Para pemimpin bangga menjadi koordinator yang baik dan memiliki pemikiran efisiensi. Nilai yang dianggap penting adalah kebijakan formal dan kelancaran dalam menjalankan organisasi. Perhatian jangka panjang adalah stabilitas, kinerja, efisiensi, dan kelancaran operasional. Kesuksesan didefinisikan pada tingkat penyerahan yang bisa diandalkan, kelancaran penjadwalan, dan penghematan biaya. Pengelolaan karyawan berfokus pada pekerjaan yang terjamin dan prediktabilitas. 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, dan kualitas peralatan.

Adapun penjelasan menurut Robbins dalam Bangun, (2019:167) budaya dapat dikategorikan berdasarkan ikatan antara strata sosialitas dan solidaritas. Dimensi sosialitas dapat diketahui melalui strata hubungan baik ditemukan antara anggota organisasi. Sedangkan dimensi solidaritas dapat terlihat melalui strata dimana setiap anggota organisasi mampu saling memahami dan berbagi peranan terhadap tanggung jawab dan tujuan.

2.1.6 Model *Competing Values Framework*

Memetakan budaya sebuah organisasi pasti bukan hal yang mudah. Hal ini dikarenakan, bahwa budaya memiliki elemen abstrak yang membentuk inti dari budaya organisasi itu. Maka sebab itu, Cameron dan Quinn mengembangkan suatu metode guna mengidentifikasi jenis budaya organisasi, yaitu *Competitive Values Framework* pada tahun 1999. Kerangka Persaingan Nilai (*Competing Values Framework*) mulai dikembangkan sejak awal tahun 1980 dimulai dari studi mengenai efektivitas organisasi oleh Quinn, dan Rohrbaugh pada tahun 1981. Kemudian diikuti oleh studi-studi lainnya yang berkaitan dengan budaya, kepemimpinan, struktur dan proses informasi dalam organisasi. Akhirnya pada tahun 1999, Cameron dan Quinn mengembangkan kerangka persaingan nilai itu.

Menurut (Faizaty, dkk, 2020), model ini menjadi salah satu versi yang cukup komplis dalam menjelaskan hubungan budaya mengenai berbagai perspektif organisasi dan juga menunjukkan secara rinci bahwa setiap budaya mempunyai tendensi yang berbeda dalam mempengaruhi setiap aspek organisasi.

Berdasarkan *Report OCAI Online Company X*, (2019) menyatakan *The Competing Values Framework* yang disebut juga kerangka nilai bersaing

merupakan sebuah kerangka yang terbentuk berdasarkan interaksi antara 2 dimensi utama yang menentukan keefektifan organisasi yang bersama-sama membentuk 4 tipe Profil Budaya Organisasi (PBO). Dimensi budaya ini seringkali dianggap sebagai nilai bersaing ataupun sebagai penentu indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi. Menurut *Report OCAI Online Company X*, (2019) mengemukakan ada 2 dimensi utama yang indikator-indikatornya dikelompokkan menjadi 4 jenis budaya, sebagai berikut:

1. Dimensi Pertama

dimensi ini membedakan indikator keefektifan organisasi yang menekankan pada fleksibilitas (*flexibility*), keleluasaan (*discretion*) dan dinamis dengan indikator keefektifan yang menekankan pada stabilitas organisasi (*stability*), tatanan dan kontrol (*control*). Sumbu dimensi ini berupa *Flexibility and Discretion* (disebut juga *people*) dan *Stability and Control* (disebut juga *process*).

2. Dimensi Kedua

dimensi ini membedakan indikator keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan indikator keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Sumbu dimensi ini berupa *Internal Focus and Integration* (disebut juga *operational*) dan *External Focus and Differentiation* (disebut juga *strategic*).

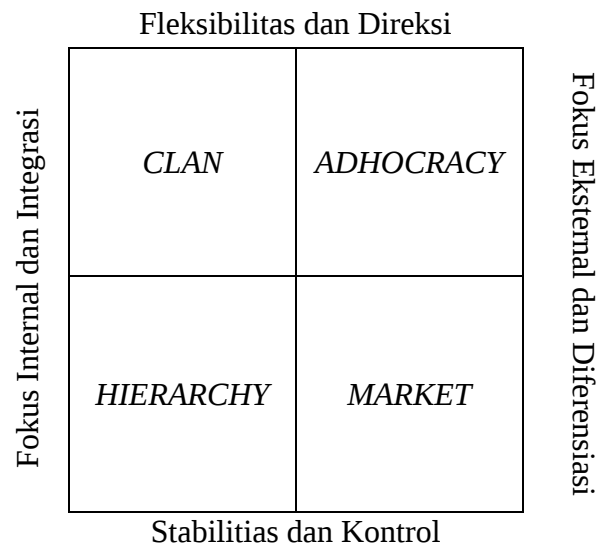
Indikator keefektifan dalam 2 dimensi tersebut menggambarkan nilai-nilai yang dianut anggota perusahaan tentang kinerja organisasi. Hal yang diidentifikasi adalah yang mereka anggap benar menurut pandangannya. Setiap kuadran yang terbentuk merupakan anggapan dasar (*basic assumption*), orientasi dan tata nilai yang mendefinisikan jenis budaya organisasi.

Cameron & Quinn mengajukan sebagai suatu analisis terdiri dari dua dimensi utama yang mengatur indikator-indikator tersebut yang pada akhirnya menjadi empat kelompok utama, yakni; 1) *Clan Culture* (Kekeluargaan), 2)

Adhocracy Culture (Kreatif), 3) *Market Culture* (Persaingan), 4) *Hierarchy Culture* (Pengendalian).

Gambar 2.2

The Competing Values Framework



Sumber: *Report OCAI Online Company X*, (2019).

Menurut *Report OCAI Online Company X*, (2019) Dapat dilihat bahwa *Competing Values Framework* terbagi menjadi dua sumbu yaitu sumbu Vertikal dan Sumbu Horizontal. Berikut penjelasan di bawah ini:

a. Sumbu vertikal

Stabilitas atau fleksibilitas dari sumbu vertikal akan menjadi penentu yang akan membuat sebuah ketentuan. Pada bagian ujung bawah menjelaskan bahwa pengelolaan (kontrol) terhadap manajemen, sedangkan di bagian ujung atas kontrol diberikan kepada anggota organisasi yang telah ditetapkan untuk mengambil keputusan bagi setiap individu. Adapun sumbu vertikal stabilitas menunjukkan usaha atau bisnis yang sedang menghadapi perubahan.

b. Sumbu horizontal

Melakukan pemetaan seberapa jauh organisasi difokuskan apakah mengarah ke internal ataupun eksternal. Bagian sebelah kiri, kepedulian terutama ditujukan kepada organisasi, sementara ke kanan lebih mengarah pada eksternal maksudnya adalah terhadap pelanggan, pemasok dan pasar. Fokus internal berlaku bagi kawasan dimana

persaingan (kompetisi) atau fokus konsumen bukanlah prioritas utama, akan tetapi dalam iklim kompetitif atau pemangku kepentingan eksternal yang memegang kekuasaan, maka tantangan ini harus dipenuhi secara langsung.

2.1.7 *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)*

Berdasarkan kerangka *Competing Values Framework*, Cameron & Quinn mengembangkan instrumen tersebut dengan dilakukan survei secara kuantitatif yang kemudian disebut dengan instrumen (OCAI) yang berguna untuk mengidentifikasi dan mengukur nilai budaya (*cultural values*) pada suatu organisasi melalui *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)*. Menurut (Umartias, 2014) menyatakan OCAI adalah metode yang berawal dari konsep CVF (*Competing Values Framework*), dan memiliki kegunaan yang sangat bermanfaat dalam mengukur suatu budaya organisasi dan digunakan untuk mengetahui kearah mana organisasi ini dikelompokkan berdasarkan budayanya bahwa terdapat budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy*, dan *Market* yang berguna untuk mengetahui unsur-unsur budaya yang dimiliki.

Menurut (Rakhman, 2019) menyatakan tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu Karakter Dominan, Tipe Kepemimpinan, Manajemen Personel, Perekat Organisasi, Penekanan Strategi, dan Kriteria Keberhasilan. Dari enam dimensi kunci budaya tersebut akan membentuk budaya organisasi yang dapat dinilai dalam *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sehingga menghasilkan campuran dari empat tipe budaya.

Adapun menurut (Kusumaningtyas & Darmastuti, 2016), menyatakan 6 dimensi budaya tersebut yaitu:

1. Karakteristik Dominan

Karakteristik dominan merupakan karakteristik yang menggambarkan kultur organisasi secara keseluruhan. Dengan perhitungan menggunakan instrument OCAI akan diketahui gambaran budaya dominan pada lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi merupakan gaya dan pendekatan dalam kepemimpinan yang meresapi organisasi. Dengan perhitungan menggunakan OCAI akan diketahui budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi.

3. Pengelolaan Karyawan

Pengelolaan karyawan adalah gaya yang menjadi karakteristik organisasi dalam memperlakukan para pekerjanya dan menggambarkan lingkungan kerja ada umumnya. Dengan perhitungan menggunakan OCAI maka akan terlihat budaya yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

4. Perekat Organisasi

Perekat organisasi merupakan mekanisme pengikat yang membuat organisasi menjadi satu-kesatuan. Dengan perhitungan menggunakan OCAI, nilai-nilai budaya yang menjadi faktor perekat akan terlihat

5. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bidang- bidang yang menjadi titik berat dalam organisasi. Dengan perhitungan menggunakan OCAI akan diketahui budaya yang dominan dalam penekanan strategi organisasi.

6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan tolak ukur bagi keberhasilan/kegagalan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan perhitungan menggunakan OCAI maka akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Penilaian ini memberikan kemudahan organisasi dalam memahami organisasi yang dimiliki saat ini serta berfungsi mengetahui budaya yang harus dikembangkan dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang akan datang serta berbagai hal mungkin akan dihadapi organisasi. Melalui instrumen ini dapat dikenali budaya yang dominan (*cultural strength*), tipe-tipe budaya yang ada (*cultural type*), dan kesesuaian budaya tersebut (*cultural congruence*).

Pendekatan menggunakan instrumen OCAI menurut Cameroon dan Quinn dalam *Report OCAI Online Company X*, (2019), terdapat 6 kelebihan yaitu sebagai berikut:

- a. *Practical*

dapat membuktikan dimensi kunci budaya yang di temukan untuk menghasilkan diferensiasi dalam kesuksesan organisasi;

- b. *Timely*
proses dari analisis dan penciptaan strategi untuk perubahan dapat disesuaikan dalam waktu yang cukup masuk akal;
- c. *Invloving*
melibatkan semua anggota organisasi dalam setiap proses terkhusus bagi setiap anggota yang memiliki rasa tanggung jawab untuk memperkuat nilainilai, pengembangan aturan serta pengembangan landasan dasar perubahan yang bersifat hakiki;
- d. *Quantitative and Qualitative*
didasarkan pada pengukuran kuantitatif melalui dimensi budaya serta metode kualitatif meliputi: peristiwa, sejarah, serta simbol yang mewakili setiap nilai yang tidak dapat diukur dalam organisasi;
- e. *Managible*
perubahan di implementasikan dan dapat dilakukan melalui tim dalam organisasi, biasanya tim manajemen. analisa dari luar ahli-ahli budaya, atau konsultan perubahan tidak diperlukan untuk kesuksesan dalam pengimplementasikan;
- f. *Valid*
kerangka kerja dalam proses ini di bangun tidak hanya untuk dapat dimengerti orang-orang sebagai pemilik organisasi. Tetapi juga didukung dengan literatur empiris yang lengkap dan dimensi yang memiliki dasar ilmiah yang telah diverifikasi.

Instrumen ini menggunakan angket (kuesioner) yang berguna untuk mengumpulkan persepsi responden dengan memberikan 24 pernyataan merujuk dari 6 dimensi yang telah disebutkan sebelumnya. Pada instrumen ini terbukti memiliki berbagai manfaat dan keakuratan dalam menganalisa perspektif penting organisasi yang berhubungan dengan suatu budaya. Menurut (Wahyuningsih, 2015) menyatakan melalui pengukuran budaya organisasi (*organizational culture*) yang dilakukan, terdapat kegunaan yang dapat diterima oleh organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. anggota organisasi lebih peduli dan lebih memahami budaya organisasi (*organizational culture*) saat ini dan budaya organisasi dimasa mendatang. Sehingga menjadi kesempatan baik dalam melakukan perubahan yang lebih maju;

- b. memberikan kemudahan bagi pihak pengelolaan dalam menentukan tahapan perubahan yang lebih efektif;
- c. penolakan (resistensi) terhadap perubahan mampu dihindari dan dicegah sejak dini;
- d. memfasilitasi titik awal bagi anggota organisasi agar mampu mengikuti perubahan dan dapat menggunakan kreatifitas yang dimiliki dalam memberikan dukungan pada perubahan yang diterapkan;
- e. sebagai landasan dasar dalam perubahan yang terarah dan bertahap;
- f. transformasi budaya organisasi (*organizational culture*) yang berhasil akan memberikan semangat baru bagi seluruh anggota organisasi. Organisasi akan memiliki kesempatan yang lebih baik dalam menuju perubahan signifikan bagi organisasi;
- g. pengukuran OCAI akan menjadi tahapan awal yang baik digunakan untuk mempengaruhi suatu perubahan.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Pada penelitian ini, penulis menggunakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan alat ukur OCAI yang sudah pernah dilakukan pada beberapa penelitian sebelumnya di Indonesia. Hasil dari penelitian akan dijadikan sebagai bahan referensi dan perbandingan. Adapun hasil dari penelitian terdahulu dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Sebelumnya

No	Judul, Nama Peneliti, (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Analisis Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assesstment Instrument</i> (OCAI) pada Karyawan PT Eddy Transport	-Penelitian Kuantitatif pendekatan deskriptif -Metode <i>Organizational Culture Assesstment Instrument</i> (OCAI)	Budaya PT Eddy Transport Raya saat ini dengan nilai rata-rata tertinggi adalah budaya <i>clan</i> . Dengan demikian, budaya <i>clan</i> saat ini menggambarkan	-Budaya Organisasi -Skala pengukuran <i>Ipsative</i> -Teknik Sampling Jenuh -Metode Penelitian	-Lokasi -Populasi dan Sampel -Waktu Penelitian

	Raya, Teguh Widodo, Sufaruddin Bin Hasaruddin, Nur Wening (2022)		bahwa Budaya PT Eddy Transport Raya memiliki karakter kekeluargaan. Sedangkan budaya yang diharapkan adalah budaya <i>Adhocracy</i> .		
2.	Implementasi <i>Organizational Culture Assesstment Instrument</i> (OCAI) Untuk Pemetaan Budaya Organisasi PT. Semen Indonesia (PERSERO) Tbk Sebagai Rujukan <i>Winning Culture</i> , Nur Elisa Faizaty, Reza Melynda Oktavia, & Mirza Dwinanda Ilmawan (2020)	-Penelitian Kuantitatif pendekatan deskriptif -Metode <i>Organizational Culture Assesstment Instrument</i> (OCAI)	Budaya dominan yang saat ini dirasakan adalah budaya <i>hierarchy</i> , dan budaya dominan yang diharapkan di masa mendatang adalah budaya <i>clan</i> . Pada budaya organisasi secara keseluruhan, hanya eselon 3 atau <i>head section</i> yang dominan mengharapkan budaya market. Adanya perbedaan persepsi ini tentu diharapkan menjadi bahan diskusi oleh internal perusahaan agar terdapat keselarasan budaya di setiap <i>level</i> jabatan sebagai kesiapan agar perusahaan mampu bersaing di era 4.0 industri ke depan dan benar-benar menjadi <i>world class company</i> .	-Budaya Organisasi - Melakukan modifikasi dari instrumen yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu karena dianggap kurang valid atau reliabel dengan penelitian sekarang.	-Lokasi -Populasi dan Sampel -Metode <i>Stratified Random Sampling Proporsional</i> .
3.	Analisis	-Penelitian	Penilaian budaya	-Budaya	-Metode

	Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Terhadap Stasiun Pengisian dan Pengangkutan Bulk Elpiji (SPPBE) PT. Giga Utama, Herta Hidayat, Dede Aji Mardani (2020)	Deskriptif <i>Mix Method</i> (Kualitatif–Kuantitatif) -Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI)	menunjukkan bahwa para pimpinan dan karyawan berpendapat budaya yang dirasakan saat ini yaitu kombinasi antara budaya <i>market</i> dan <i>clan</i> . Sedangkan di masa yang akan datang diharapkan peningkatan pada budaya <i>clan</i> dan pengurangan budaya <i>market</i> .	Organisasi -Indikator Instrumen	Penelitian -Lokasi -Populasi dan Sampel -Teknik Pengambilan Sampel -Implikasi Penelitian
4.	Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka, Imanuel Wellem (2019)	-Penelitian Kuantitatif pendekatan deskriptif -Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI)	Budaya organisasi saat ini yang dirasakan di PDAM Kabupaten Sikka adalah <i>Hierarchy Culture</i> dan budaya yang diinginkan atau diharapkan di masa mendatang adalah <i>Clan Culture</i> .	-Budaya Organisasi - Pendekatan Deskriptif Kuantitatif -Metode Penelitian OCAI	-Lokasi -Populasi -Teknik Pengambilan Sampel -Adopsi dengan alat ukur instrumen yang sudah ada pada penelitian terdahulu.
5.	Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan	-Penelitian Kuantitatif pendekatan deskriptif - Metode	Terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini	-Budaya Organisasi - Pendekatan Deskriptif	-Lokasi -Jumlah Sampel -Metode <i>Stratified</i>

	Organization al Culture Assessment (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro, Yona Kusumaningt yas, Ismi Darmas Tuti (2016)	<i>Organizational Culture Assesstment Instrument (OCAI)</i>	diantara <i>stakeholder</i> . Bahwasanya alumni, karyawan, dan dosen memilih budaya clan. Sementara itu, mahasiswa memilih budaya <i>hierarchy</i> menjadi budaya yang dominan pada saat ini. Budaya <i>hierarchy</i> merupakan budaya yang lazim pada sebuah institusi pendidikan terdapat prosedur dan aturan yang harus dipatuhi.	Kuantitatif -Metode Penelitian OCAI	<i>Random Sampling Proporsio nal</i> -Adopsi dengan alat ukur instrumen yang sudah ada pada penelitian terdahulu.
--	--	---	--	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

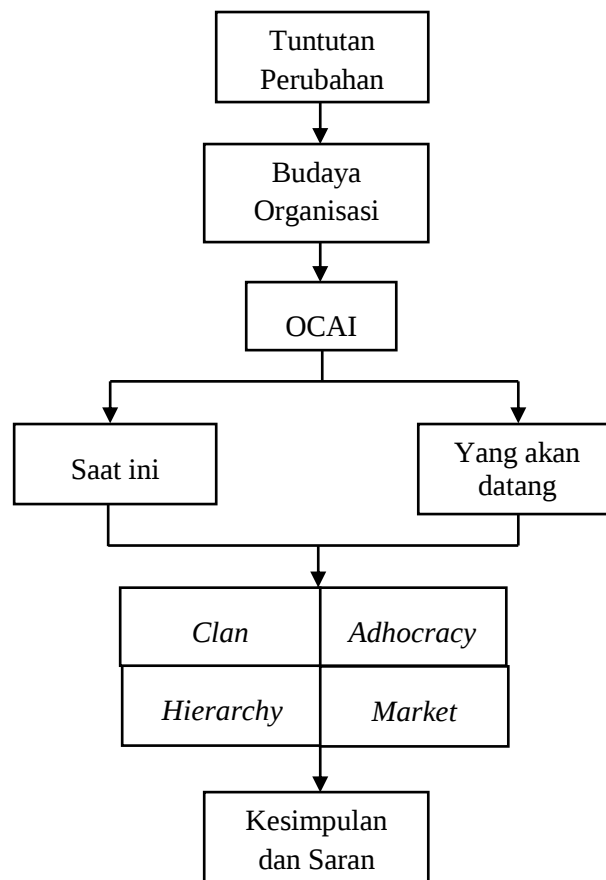
Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran yang memuat perpaduan antara teori dengan fakta, observasi, dan kajian kepustakaan, yang akan dijadikan dasar dalam kegiatan penelitian. Menurut Sugiyono, (2019:66), kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka pemikiran penelitian yang dipakai pada analisis budaya organisasi di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala adalah dengan memetakan budaya organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang pada unit kerja dengan mengumpulkan pendapat dari sampel terdiri dari 3

subsampel/strata (Pimpinan, Dosen, dan Tenaga Kependidikan) melalui rangkaian pertanyaan dengan cara penyebaran kuesioner langsung. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis membuat konstelasi penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran



Sumber: Rangkuti (2015)

Dari kerangka pemikiran di atas dapat dideskripsikan bahwa tuntutan perubahan merupakan suatu proses pergeseran dari keadaan saat ini pada organisasi menuju keadaan yang di harapkan di masa mendatang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan proses keseluruhan penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam pelaksanaan penelitian dimulai dari penyusunan rencana sampai dengan pelaksanaan penelitian yang menghasilkan metode penelitian. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, dijelaskan oleh Sugiyono, (2019:17) yaitu sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.1.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui profil budaya serta melakukan pemetaan budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan di masa mendatang pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

3.1.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode penelitian studi kasus yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan menguraikan secara menyeluruh dan diteliti sesuai dengan masalah yang akan dipecahkan yaitu menganalisis pemetaan budaya

organisasi dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

Penelitian ini bersifat pendekatan deskriptif, pendekatan deskriptif dijelaskan oleh Sugiyono, (2019:104) bahwa ditujukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa menghubungkan atau membandingkan dengan lainnya. Maknanya tergambar seperti proses yang saling berkelanjutan, bukan untuk menguji hubungan satu dengan yang lainnya. Menurut Vionalita, (2020:4) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif tidak ada perlakuan yang diberikan atau dikendalikan, serta tidak ada uji hipotesis sebagaimana yang terdapat pada penelitian eksperimen.

3.1.3 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Tgk. Syech Abdul Rauf, Kopelma Darussalam, Kec. Syiah Kuala, Kota Banda Aceh, Aceh 244415 dan objek penelitian dilaksanakan pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala, dan difokuskan kepada seluruh pegawai jenjang jabatan di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala meliputi para pimpinan, dosen, dan tenaga kependidikan.

3.1.4 Horizon Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *cross-sectional*. Penelitian *cross-sectional* adalah suatu penelitian yang tidak mempertahankan subjek penelitian yang harus diamati dalam jangka waktu yang lama, tetapi hanya memunculkan subjek-subjek baru yang menggantikan subjek lama, dari berbagai kelompok umur. Kurun waktu yang panjang, diganti dengan pengambilan sampel

dari berbagai kelompok, menurut Ahyar dalam Darni, (2022:42) Penelitian *cross-sectional* hanya diobservasi sekali saja dan pengukuran dilakukan terhadap status karakter atau variabel subjek pada saat pemeriksaan.

Waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Februari 2024 sampai dengan akhir penelitian. Penelitian ini dilakukan secara bertahap mulai dari survei awal pada objek penelitian sehingga penyebaran kuesioner. Horizon waktu dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1

Horizon Waktu Penelitian

Keterangan	Februari 2024	Maret 2024	April 2024	Mei 2024	Juni 2024	Juli 2024	Agustus 2024
Pengajuan Judul Proposal							
Survei Awal							
Penyusunan Proposal							
Seminar Proposal							
Pelaksanaan Penelitian							
Pengelolaan Data							
Sidang							

Sumber: Data diolah (2024).

3.1.5 Unit Analisis

Unit analisis diartikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan komponen yang diteliti pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala. Menurut Ahyar dalam Darni, (2022:42) unit analisis adalah satuan dalam ruang masalah tertentu dan pada waktu yang ditentukan. Adapun unit analisis yang

digunakan dalam penelitian ini adalah individu pegawai pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala.

Adapun dalam mengolah dan menganalisa data penelitian ini menggunakan salah satu instrumen yang dikenal *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). OCAI yakni salah satu instrumen yang bisa dipakai guna mengenali budaya sebuah organisasi.

a. Tabulasi Data

Tabulasi yakni usaha penyajian data terutama pengelolaan data yang akan menjurus ke analisis kuantitatif dan umumnya memakai tabel, baik tabel distribusi frekuensi ataupun tabel silang. Pada hal ini yakni membentuk tabel jawaban-jawaban yang telah diberi kode kategori, lalu jawaban itu di masukan ke pada tabel.

b. Klasifikasi Sesuai Bagian

Pada lembar kuesioner yang sudah disiapkan, bahwa responden diminta guna memberi skor dengan ketentuan angka 100 pada setiap dimensi budaya yang ada berlandaskan keadaan sekarang ini. Sama seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan Widodo (2022) menjabarkan jika OCAI mempunyai enam dimensi dimana setiap dimensi terdiri dari empat pertanyaan (A, B, C dan D), dan responden diminta memberikan skor 0 hingga 100 pada setiap dimensinya dengan menggunakan skala *ipsative rating*.

c. Hasil Tabulasi

Hasil penilaian responden terhadap keenam dimensi budaya yang ada tersebut kemudian dirata-ratakan berdasarkan klasifikasi empat pernyataan (A, B, C dan

D). Nilai rata-rata untuk kelompok ini terdiri dari dua, yaitu nilai saat ini dan nilai yang diharapkan di masa mendatang.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono, (2019:126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang berjumlah 84 orang.

Menurut Sugiyono, (2019:127) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Prosuder pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono, (2019:133) *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena populasi terlalu kecil dan peneliti ingin membuat generalisasi dengan taraf kesalahan yang kecil. Menurut (Arikunto, 2019) mengatakan bahwa apabila subjeknya lebih dari 200 maka dapat diambil 10-15% atau 15-25%. Tetapi jika subjeknya kurang dari 100, maka seluruh populasi menjadi sampel penelitian.

Oleh karena itu berhubung jumlah populasi tersebut memadai dan dapat dijangkau untuk keperluan penelitian, maka seluruh populasi pegawai Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yaitu sebanyak 84 responden/sampel. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit. Menurut Ahyar dalam Darni, (2022:43), Istilah lain dari *sampling* jenuh adalah sensus, dimana pengambilan sampel adalah

semua pegawai Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang berjumlah 82 sampel.

3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Menurut Sugiyono, (2019:191) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Data primer

Menurut Sugiyono, (2019:194) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pengumpulan sumber data primer dilakukan dengan melakukan survei langsung ke Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala sebagai tempat objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data yang lebih jelas dan akurat. Adapun data yang diperoleh meliputi:

a. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian yaitu di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala;

b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis yang relevan dengan masalah yang diteliti kepada responden yang ditulis kemudian untuk

dijawab. Kuesioner yang disebar peneliti diambil dari pertanyaan yang berhubungan dengan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dimana dalam kuesioner ini terdapat 24 pertanyaan yang telah dibagi menjadi enam dimensi, pada setiap dimensi difokuskan untuk mengetahui persepsi responden mengenai karakteristik dominan pada organisasi, kepemimpinan, pengelolaan karyawan, perekat di organisasi, penekanan strategis, dan kriteria sukses yang dinilai penting bagi organisasi. Kuesioner OCAI ini juga mengukur dua situasi perusahaan yaitu situasi untuk saat ini dan situasi yang diharapkan pada masa yang akan datang. Dalam pengisian kuesioner ini subjek diminta untuk memberikan skor dari 1 sampai 100 pada masing-masing kolom yang disediakan, yaitu kolom sekarang dan kolom yang diharapkan, total keseluruhan skor tersebut harus menunjukkan skor 100.

c. Dokumentasi

Dokumentasi membantu peneliti dalam mengumpulkan data secara langsung dari lokasi penelitian dan memberikan kemudahan dalam memperoleh data yang relevan dan terpercaya. Data yang didapatkan dari lokasi penelitian berupa foto, laporan kegiatan, dan data lainnya. Dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini agar memperoleh data secara langsung dari tempat penelitian dilakukan.

Tabel 3.2
Variabel Pengukuran OCAI

Dimensi Budaya	Saat Ini (1-100)	Yang diharapkan (1-100)
1. Karakter Dominan		
2. Kepemimpinan Organisasi		
3. Pengelolaan Karyawan		
4. Perekat Organisasi		
5. Penekanan Strategis		
6. Kriteria Keberhasilan		
Total	100	100

Sumber: Rakhman (2019)

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono, (2019:194) data ini merupakan pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari:

- a. sejarah, literatur dan profil di tempat penelitian;
- b. buku-buku yang berhubungan dengan variabel penelitian;
- c. jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti;
- d. studi kepustakaan yaitu pengumpulan data dengan cara mengkaji dan menelaah berbagai bahan bacaan dan literatur yang erat hubungannya dengan penelitian.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono, (2019:117) definisi operasional adalah definisi dari struktur atau karakteristik yang akan dipelajari agar menjadi variabel yang dapat diukur. Penelitian ini hanya memiliki variabel independen. Adapun menurut Sugiyono, (2019:69) variabel independen (variabel bebas) merupakan variabel

yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini terdapat enam dimensi/indikator yang mempunyai keterkaitan pada variabel independen. Menurut Cameron and Quinn dalam *Report OCAI Online*, (2019) menjelaskan keterkaitan enam dimensi dengan tipe budaya organisasi pada metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), yakni sebagai berikut:

Tabel 3.3

Indikator Budaya dan Tipe Budaya

Indikator Budaya	Definisi	Tipe Budaya			
		CLAN	ADHOCRACY	MARKET	HIERARCHY
Karakteristik Dominan	Karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi.	Keluarga-an dan saling berbagi	Dinamis, berpandangan ke depan, dan mandiri	Orientasi hasil, kompetitif	Terstruktur, terkendali
Kepemimpinan Organisasi	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
Pengelolaan Karyawan	Cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.	Kerja tim, dan partisipasi	Memberi kebebasan	Kompetitif	Stabilitas
Perekat Organisasi	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

Penekanan Strategis	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
Kriteria Keberhasilan	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 Online Company X*, (2019).

Tabel Lanjutan 3.3

Untuk mengetahui lebih dalam seputaran variabel, definisi, sub-variabel, indikator/dimensi, skala dan item dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4

Definisi dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Sub-variabel	Dimensi/ Indikator	Ukuran	Item
Budaya organisasi Model <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) pada saat ini dan yang diharapkan	OCAI merupakan pengembangan dari CVF (<i>Competing Values Framework</i>), yang bermanfaat dalam mengukur suatu budaya organisasi dan digunakan untuk mengetahui kearah mana organisasi dikelompokkan berdasarkan budayanya bahwa terdapat budaya <i>Clan</i> , <i>Adhocracy</i> , <i>Market</i> , <i>Hierarchy</i> , dan <i>Market</i> yang berguna untuk mengetahui	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>	Karakteristik Dominan	1-100	1. A1 2. B1 3. C1 4. D1
		1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>	Kepemimpinan Organisasi	1-100	1. A2 2. B2 3. C2 4. D2
		1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>	Pengelolaan Karyawan	1-100	1. A3 2. B3 3. C3 4. D3
		1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>	Perekat Organisasi	1-100	1. A4 2. B4 3. C4 4. D4
		1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>	Penekanan Strategis	1-100	1. A5 2. B5 3. C5 4. D5

	unsur-unsur budaya yang dimiliki, (Umartias, 2014).	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>	Kinerja Keberhasilan	1-100	1. A6 2. B6 3. C6 4. D6
--	---	--	----------------------	-------	----------------------------------

Sumber: Data diolah (2024).

Tabel Lanjutan 3.4

3.5 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan instrumen OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*). OCAI ialah suatu instrumen yang berguna dalam melakukan proses identifikasi suatu budaya yang dimiliki organisasi. OCAI berfungsi menilai sejauh mana dari 4 budaya yang lebih berpengaruh bagi organisasi. Dari kuesioner yang telah disiapkan, responden diharapkan mampu memberikan penilaian pada masing-masing dimensi budaya yang telah dijelaskan sebelumnya dengan berdasarkan keadaan saat ini dan kondisi yang diharapkan di masa mendatang. Setiap skor jawaban yang diberikan pada setiap pertanyaan wajib diisi minimal dengan penilaian angka 5 atau lebih dan harus totalnya 100.

3.6 Pengujian Data

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu, (1) valid atau sahih, (2) reliabel atau andal, dan (3) praktis. Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Karena itu, untuk menguji kuesioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

3.6.1 Pengujian Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan setiap butir jawaban dengan skor total yang merupakan jumlah pada tiap skor butir. Menurut Sukmawati & Sugiyanto, (2021:544) menyatakan data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r table dengan *degree of freedom* (df)= $n-2$ dengan *alpha* 0,05 / 5%. Jika r hitung lebih besar dari r table dan nilai positif maka pertanyaan-pertanyaan tersebut valid sebagai pembentuk indikator dan sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r table, maka pertanyaan tidak valid.

3.6.2 Pengujian Reliabilitas

Menurut Cameron dan Quinn dalam *Report OCAI Online Company X*, (2019) mengemukakan bahwa reliabilitas mengacu pada sejauh mana instrumen mengukur jenis budaya secara konsisten. OCAI sebagai instrumen yang mampu memetakan budaya organisasi di suatu perusahaan yang telah diuji cobakan di beberapa penelitian. Menurut Sukmawati & Sugiyanto, (2021:544) Uji reliabilitas merupakan tingkat kepercayaan dari hasil suatu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur (reliabel) terpercaya.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat nilai hasil pada kolom *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka item-item pertanyaan yang membentuk variabel penelitian dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dari konsistensi respon

dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuesioner. Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Universitas Syiah Kuala adalah perguruan tinggi negeri tertua di Aceh. Berdiri pada tanggal 2 September 1961 dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 11 tahun 1961, tanggal 21 Juli 1961. Pendirian USK dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia, nomor 161 tahun 1962, tanggal 24 April 1962 di Kopelma Darussalam, Banda Aceh. USK kini memiliki lebih dari 30.000 orang mahasiswa yang menuntut ilmu di 12 Fakultas dan Program Pasca Sarjana. Salah satunya yaitu Fakultas Kelautan dan Perikanan yang berdiri pada tahun 2003.

Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala mulai inisiatif didirikan sejak tahun 1997 di masa kepemimpinan Rektor Alm. Prof. Dr. Dayan Dawood, M.A., yaitu ditandai dengan didirikannya Pusat Studi Kelautan pada awal tahun 1997 yang diketuai Oleh Dr. Syamsul Rizal dan Sekretaris Muchlisin Z.A., S.Pi. Kemudian pembentukan PSIKL yang menjadi Program Studi pertama dan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala secara resmi berdiri pada tanggal 4 Agustus 2003 berdasarkan SK Rektor Unsyiah Nomor 355 Tahun 2003, izin penyelenggaraan dari DIKTI Nomor 1615/D/T/2003 Tanggal 31 Juli 2003, diperpanjang dengan surat Dirjen Dikti Nomor 2993/D/T/2007 dan surat Rektor Universitas Syiah Kuala atas nama Dirjen Dikti 10275/D/T/K-N/2012. Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala hingga saat ini memiliki tiga jurusan, yaitu Ilmu Kelautan, Budidaya Perairan, dan Pemanfaatan

Sumberdaya Perikanan dengan jumlah mahasiswa dalam 3 tahun terakhir sebanyak 1.248 mahasiswa.

Adapun visi dari Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala adalah “Menjadi salah satu fakultas yang terkemuka di Indonesia dalam bidang kelautan dan perikanan di Tahun 2025”. Kemudian terdapat misi dari Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala, antara lain:

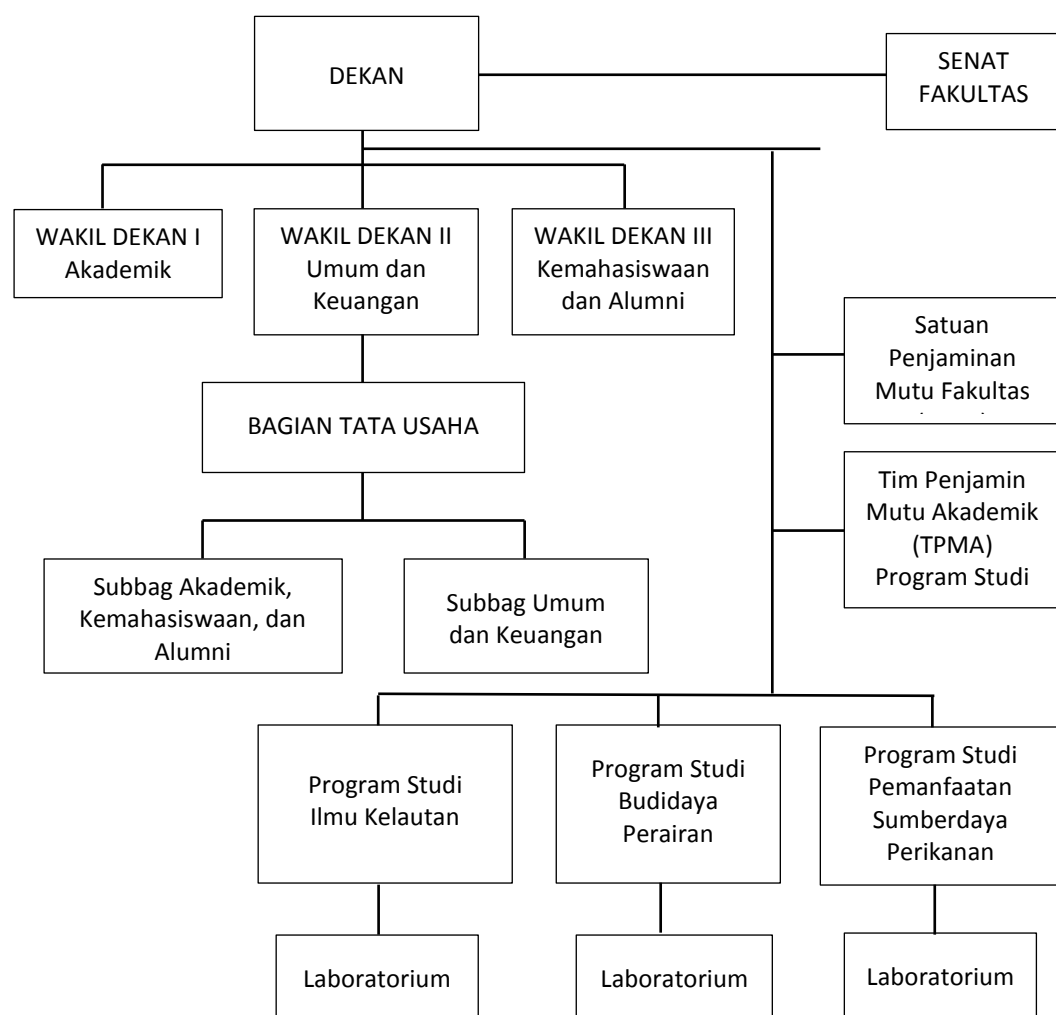
- a. menghasilkan lulusan berkualitas tinggi yang menjunjung tinggi nilai religi, moral dan etika;
- b. menghasilkan sumberdaya manusia di bidang kelautan dan perikanan yang terampil, mampu berfikir, berkarya, profesional dan mengembangkan ilmu dan teknologi kelautan, perikanan serta mampu bersaing di tingkat nasional dan global;
- c. mengembangkan penelitian bidang kelautan dan perikanan untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang memiliki komitmen pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bidang kelautan dan perikanan;
- d. meningkatkan mutu pengabdian pada masyarakat dalam penerapan ilmu dan teknologi kelautan, perikanan untuk kesejahteraan masyarakat.

Salah satu hal yang menjadi dasar dilakukannya pembenahan profil budaya dari Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yaitu dikarenakan telah adanya perubahan status yang awalnya PTN-BLU menjadi PTN-BH per Oktober 2022. Dengan pembaharuan tersebut maka seluruh pegawai harus beradaptasi kembali pada budaya organisasi agar dapat mencapai visi dan

misi yang disebut di atas terutama terhadap perubahan struktur organisasi yang telah adanya penetapan pembaharuan peraturan Rektor Universitas Syiah Kuala, yakni dalam penyampaian salinan peraturan Rektor Universitas Syiah Kuala Nomor 17 Tahun 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang digunakan semenjak status USK transformasi ke PTN-BH.

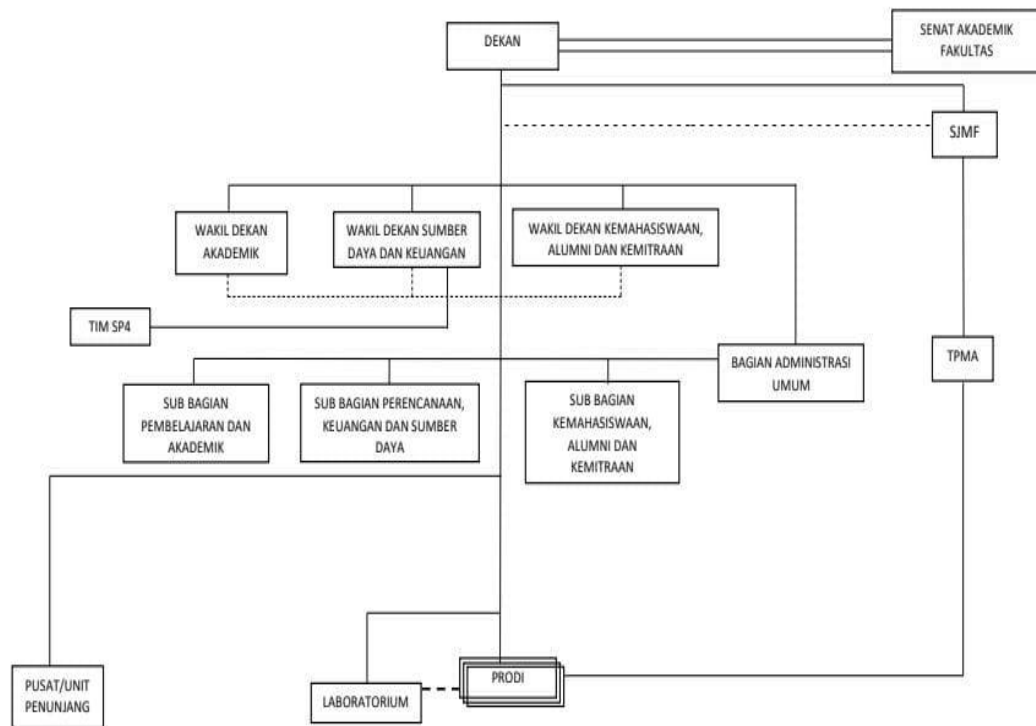
Gambar 4.1

Struktur Organisasi Saat Sebelum Perubahan



Sumber: Laman Web Lama Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala.

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Saat Setelah Perubahan



Sumber: Salinan Peraturan Rektor Universitas Syiah Kuala Nomor 17 Tahun 2024

4.2 Hasil Penelitian

Pada penelitian didapat sebanyak 82 responden di mana hasil ini diketahui dari jumlah hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan secara langsung di lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala.

Tabel 4.1
Penyebaran Kuesioner

Kuesioner	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang disebar	82 Kuesioner
Kuesioner yang dapat diolah	80 Kuesioner

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Dari hasil penyebaran kuesioner yang disebar kepada 82 kuesioner menunjukkan bahwa terdapat kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 80 kuesioner. Adapun hasil penelitian ini meliputi karakteristik responden, pengujian data, distribusi frekuensi jawaban responden dan diakhiri dengan hasil pemetaan kesimpulan jawaban responden berdasarkan keadaan saat ini dan yang diharapkan untuk diterapkan di masa mendatang.

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan data mengenai identitas pribadi para responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Rincian penyebaran kuesioner dan karakteristik responden mengenai data pribadi responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir, masa kerja dan jabatan responden sebagai berikut:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	44	55
2.	Perempuan	36	45
Jumlah		80	100

Sumber: Hasil Pengolah Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa yang jenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang responden (55%) dan perempuan sebanyak 36 orang responden (45%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden didominasi oleh laki-laki sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.2. Fakta ini juga

terjadi pada umumnya dalam masalah ketidaksetaraan gender dalam dunia kerja, termasuk pada perguruan tinggi, dikarenakan minimnya jumlah dosen perempuan yang masih jadi perhatian. Melalui kajian kebijakan kesetaraan gender khususnya di perguruan tinggi di Indonesia, disarankan untuk menerapkan kebijakan kesetaraan gender agar keterwakilan perempuan pada perguruan tinggi meningkat, misalnya melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang berkeadilan gender.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	20 - 30 Tahun	7	8.75
2.	31 – 40 Tahun	51	63.75
3.	41 – 50 Tahun	16	20
4.	≥ 51 Tahun	6	7.5
Jumlah		80	100

Sumber: Hasil Pengolah Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 7 orang (8.75%), 31-40 tahun sebanyak 51 orang (63.75%), 41-50 tahun 16 orang (20%) dan > 51 tahun sebanyak 6 orang (7.5%). Berdasarkan data di atas mencerminkan bahwa semakin matang usia seseorang maka akan semakin matang pula dalam berfikir dan bekerja, persentase yang paling mendominasi yaitu pada tingkat kedewasaan antara 31-40 tahun yang di mana juga umum terjadi di masyarakat karena di masa tersebutlah memasuki usia produktif.

Tabel 4.4**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Diploma	2	2.5
2.	Sarjana S1	21	26.25
3.	Magister S2	39	48.75
4.	Doktor S3	18	22.5
Jumlah		80	100

Sumber: Hasil Pengolah Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel di atas frekuensi didasarkan tingkatan pendidikan yaitu responden yang berpendidikan Diploma sebanyak 2 orang (2.5%), pendidikan Sarjana S1 sebanyak 21 orang (26.25%), pendidikan Magister S2 sebanyak 39 orang (48.75%), dan tingkatan pendidikan Doktor S3 sebanyak 18 orang (22.5%). Pada data tabel 4.4 menunjukkan bahwa pendidikan dosen sangat berpengaruh dalam kualitas pendidikan sumber daya manusia khususnya mahasiswa, diantara semua komponen tingkat pendidikan di atas didominasi pada tingkat magister (S2) sebanyak 39, diantaranya meliputi dosen dengan jumlah 36 responden, dan tenaga kependidikan dengan jumlah 3 responden. Oleh karena itu, seorang dosen wajib meningkatkan profesionalismenya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yaitu dengan melakukan penugasan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau yang setara baik di dalam maupun di luar negeri.

Tabel 4.5**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	1-5 Tahun	36	45
2.	6-10 Tahun	17	21.25
3.	11-15 Tahun	8	10
4.	≥ 15 Tahun	19	23.75
Jumlah		80	100

Sumber: Hasil Pengolah Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel di atas tentang lama masa kerja terlihat bahwa responden yang sudah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 36 orang (45%), responden yang sudah bekerja 6-10 tahun sebanyak 17 orang (21.25%), responden yang sudah bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 8 orang (10%) dan responden yang sudah bekerja selama ≥ 15 tahun sebanyak 19 orang (23.75%). Dapat disimpulkan bahwa setengah dari responden Fakultas Kelautan dan Perikanan memiliki pengalaman yang cukup selama mengabdikan sebagai dosen, kemudian pada tingkatan masa kerja ≥ 15 tahun dari 19 responden, ada 2 diantaranya hampir mencapai batas masa pensiun.

Tabel 4.6**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

No.	Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Pimpinan	4	5.0
2.	Dosen	50	62.5
3.	Tenaga Kependidikan	26	32.5
Jumlah		80	100

Sumber: Hasil Pengolah Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dilihat responden yang pada jenjang jabatan pimpinan sebanyak 4 orang (5.0%), responden pada jenjang jabatan dosen sebanyak 50 orang (62.5%), dan responden pada jenjang jabatan tenaga pendidikan sebanyak 26 orang (32.5%). Dari hasil rekapitulasi di atas menunjukkan bahwa rasio antara dosen dan mahasiswa masih timpang yaitu 50:1.248, sehingga diperlukan tambahan dosen baru, hal ini penting untuk menjaga rasio dosen dan mahasiswa tetap ideal. Kemudian jumlah program studi yang ada pada Fakultas Kelautan dan Perikanan yaitu sebanyak 3 prodi memiliki rasio perbandingan dengan jumlah tenaga kependidikan sebesar 26:3, yang dirasa sudah cukup ideal, mengingat masih minimnya jumlah program studi pada fakultas.

4.2.2 Pengujian Data

4.2.2.1 Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji instrumen penelitian (kuesioner) yang telah dirancang layak atau tidak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Data dikatakan valid apabila hasil uji $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$. Mencari $r \text{ tabel}$ menggunakan rumus $N-2$. Dimana N adalah jumlah responden 80. Maka $r \text{ tabel}$ yang didapat bernilai 0,2199. Berikut ini adalah hasil uji validitas dari tipe-tipe budaya berdasarkan keadaan saat ini dan yang diharapkan di masa mendatang.

Tabel 4.7
Uji Validitas KuesionerOCAI Saat Ini

No.	Variabel/Indikator Penelitian	Item Pernyataan Kuesioner	Nilai r hitung	Nilai r tabel (n=80)	Hasil Uji
1	<i>Clan</i>	A1	0.676	0.2199	Valid
2		A2	0.449	0.2199	Valid
3		A3	0.596	0.2199	Valid
4		A4	0.533	0.2199	Valid
5		A5	0.665	0.2199	Valid
6		A6	0.732	0.2199	Valid
1	<i>Adhocracy</i>	B1	0.679	0.2199	Valid
2		B2	0.702	0.2199	Valid
3		B3	0.719	0.2199	Valid
4		B4	0.73	0.2199	Valid
5		B5	0.586	0.2199	Valid
6		B6	0.355	0.2199	Valid
1	<i>Market</i>	C1	0.412	0.2199	Valid
2		C2	0.632	0.2199	Valid
3		C3	0.703	0.2199	Valid
4		C4	0.745	0.2199	Valid
5		C5	0.357	0.2199	Valid
6		C6	0.659	0.2199	Valid
1	<i>Hierarchy</i>	D1	0.557	0.2199	Valid
2		D2	0.555	0.2199	Valid
3		D3	0.333	0.2199	Valid
4		D4	0.4	0.2199	Valid
5		D5	0.479	0.2199	Valid
6		D6	0.294	0.2199	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, menunjukkan hasil uji validitas dari tipe-tipe budaya, dimana r tabel untuk sampel sebanyak 80 dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 adalah 0,2199. Seluruh instrumen pada tipe budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, *Hierarchy* memiliki koefisien korelasi r hitung lebih besar dari r tabel

(0,2199). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan pada keempat tipe budaya yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini adalah valid dan layak dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4.8

Uji Validitas Kuesioner OCAI Harapan

No.	Variabel/Indikator Penelitian	Item Pernyataan Kuesioner	Nilai r hitung	Nilai r tabel (n=80)	Hasil Uji
1	<i>Clan</i>	A1	0.562	0.2199	Valid
2		A2	0.609	0.2199	Valid
3		A3	0.69	0.2199	Valid
4		A4	0.682	0.2199	Valid
5		A5	0.539	0.2199	Valid
6		A6	0.669	0.2199	Valid
1	<i>Adhocracy</i>	B1	0.503	0.2199	Valid
2		B2	0.471	0.2199	Valid
3		B3	0.539	0.2199	Valid
4		B4	0.527	0.2199	Valid
5		B5	0.503	0.2199	Valid
6		B6	0.347	0.2199	Valid
1	<i>Market</i>	C1	0.458	0.2199	Valid
2		C2	0.366	0.2199	Valid
3		C3	0.597	0.2199	Valid
4		C4	0.574	0.2199	Valid
5		C5	0.7	0.2199	Valid
6		C6	0.471	0.2199	Valid
1	<i>Hierarchy</i>	D1	0.437	0.2199	Valid
2		D2	0.423	0.2199	Valid
3		D3	0.452	0.2199	Valid
4		D4	0.428	0.2199	Valid
5		D5	0.355	0.2199	Valid
6		D6	0.452	0.2199	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.8 yang merupakan indikator penelitian yang diharapkan juga menunjukkan hasil uji validitas dari tipe-tipe budaya, dimana r tabel untuk sampel sebanyak 80 dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 adalah 0,2199 atau r hitung lebih dari r tabel (0,2199) maka dari itu seluruh item pertanyaan OCAI yang diharapkan sudah valid dan layak dianalisis lebih lanjut.

4.2.2.2 Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan adalah teknik analisis *Cronbach's Alpha*. Instrumen penelitian (kuesioner) dapat dikatakan reliabel apabila mempunyai $\alpha \geq 0,60$. Reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, apabila lebih besar dari 0,6 dan mendekati angka 1 berarti reliabilitas instrument adalah baik. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Uji Reliabilitas Kuesioner OCAI Saat Ini

No.	Variabel OCAI Saat Ini	Jumlah Pertanyaan	Nilai Minimal Kehandalan	Nilai Cronchbach Alpha	Keterangan
1.	A	24	0,60	0,664	Handal
2.	B	24	0,60	0,691	Handal
3.	C	24	0,60	0,634	Handal
4.	D	24	0,60	0,646	Handal

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.9, maka didapatkan nilai reliabilitas tes untuk variabel/indikator *Clan* (A) dengan nilai sebesar 0,664, *Adhocracy* (B) dengan nilai 0,691, *Market* (C) dengan nilai sebesar 0,634 dan *Hierarchy* (D) dengan nilai

sebesar 0,646. Seluruh variabel dalam instrumen OCAI saat ini memiliki nilai reliabilitas tes lebih besar dari nilai *cronbach's alpha* yaitu 0,60.

Tabel 4.10

Uji Reliabilitas Kuesioner OCAI Harapan

No.	Variabel OCAI Harapan	Jumlah Pertanyaan	Nilai Minimal Keandalan	Nilai Cronchbach Alpha	Keterangan
1.	A	24	0,60	0,673	Handal
2.	B	24	0,60	0,651	Handal
3.	C	24	0,60	0,627	Handal
4.	D	24	0,60	0,636	Handal

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.10, maka didapatkan nilai reliabilitas tes untuk variabel/indikator *Clan* (A) dengan nilai sebesar 0,673, *Adhocracy* (B) dengan nilai 0,651, *Market* (C) dengan nilai sebesar 0,627 dan *Hierarchy* (D) dengan nilai sebesar 0,636. Hal tersebut menandakan bahwa semua item pertanyaan yang dijadikan instrumen dapat dipercaya keandalannya. Persyaratannya nilai *cronbach's alpha* telah terpenuhi oleh semua indikator variabel dengan nilai berada di atas 0,60 sehingga instrumen layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.3 Distribusi Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

Distribusi hasil pemetaan budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) merupakan rekapitulasi dari jawaban responden dalam kuesioner penelitian ini, yang meliputi hasil profil pemetaan budaya organisasi keadaan saat ini dan yang diharapkan di masa

mendatang berdasarkan persepsi Pimpinan, Dosen, dan Tenaga Kependidikan yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Profil Budaya Organisasi Saat ini dan Profil Budaya Organisasi diharapkan Berdasarkan Persepsi Pimpinan Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala

Adapun persepsi Pimpinan mengenai budaya saat ini yaitu dengan nilai tertinggi lebih dominan mengarah kepada tipe budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata 40,00% dan *Clan* dengan nilai rata-rata 30,83%. Selanjutnya nilai terendah yaitu mengarah kepada tipe budaya *Adhocracy* dengan nilai rata-rata 17,92% dan budaya *Market* dengan nilai rata-rata 11,25%. Sedangkan profil budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang bagi pimpinan mengalami perubahan peningkatan kepada budaya *Adhocracy* dengan nilai rata-rata 30,42% dan tetap diikuti dengan mempertahankan budaya *Clan* dengan nilai rata-rata yaitu menjadi 27,29%. Profil budaya organisasi berdasarkan persepsi Pimpinan dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11

Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Pimpinan

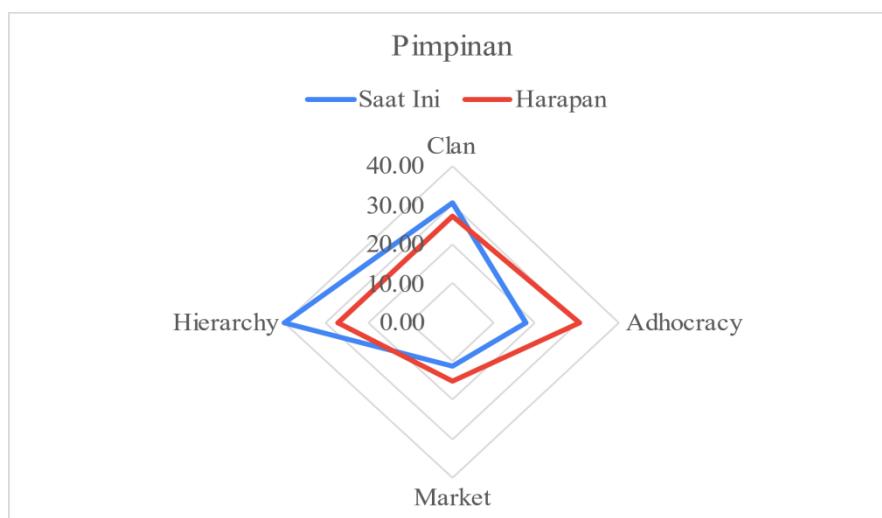
Tipe Budaya Organisasi	Saat Ini	Harapan
<i>Clan</i>	30,83	27,29
<i>Adhocracy</i>	17,92	30,42
<i>Market</i>	11,25	15,21
<i>Hierarchy</i>	40,00	27,08

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi yang diharapkan oleh pimpinan di masa mendatang untuk diterapkan di lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala adalah tipe budaya *Adhocracy* yang bersifat inovasi dan budaya organisasi yang mengandalkan fleksibilitas, yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang berubah, dan peluang yang muncul kemudian diikuti dengan tetap mempertahankan tipe budaya *Clan* yang bersifat kekeluargaan dan memberikan rasa nyaman bersama.

Gambar 4.3

Chart Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Pimpinan



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

4.3.2 Profil Budaya Organisasi Saat ini dan Profil Budaya Organisasi diharapkan Berdasarkan Persepsi Dosen Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.12 menjelaskan bahwa profil budaya organisasi saat ini yang dirasakan oleh Dosen Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala dengan nilai tertinggi lebih dominan mengarah

pada tipe budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata 39,75% dan mengarah pada tipe budaya *Clan* dengan nilai rata-rata 29,03%. Disusul oleh *Adhocracy* dengan nilai rata-rata 16,10% dan terakhir *Market* dengan nilai rata-rata 15,12%. Sedangkan profil budaya organisasi yang diharapkan oleh para Dosen tetap mempertahankan budaya *Clan* dengan nilai rata-rata menjadi 29,15% dan menginginkan budaya baru yaitu budaya *Adhocracy* yang mengalami peningkatan nilai rata-rata menjadi 27,87% namun, mengalami penurunan nilai pada tipe budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata 24,53% dan *Market* dengan nilai rata-rata 18,45%. Profil budaya organisasi berdasarkan persepsi Dosen bisa dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini:

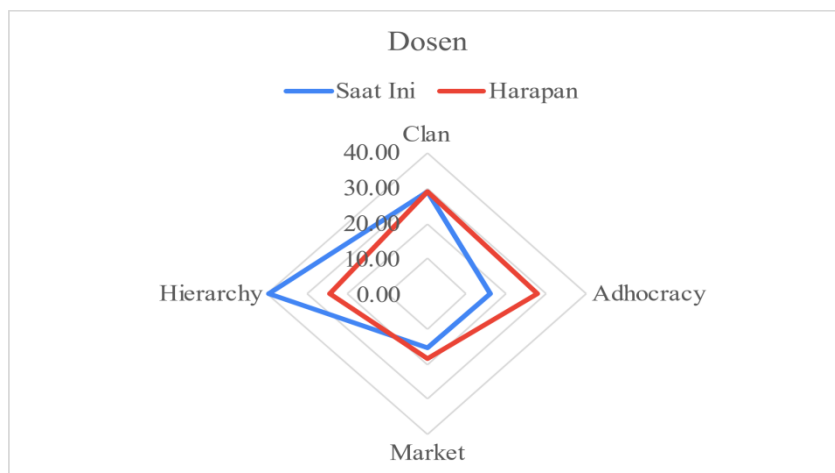
Tabel 4.12

Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Dosen

Tipe Budaya Organisasi	Saat Ini	Harapan
<i>Clan</i>	29,03	29,15
<i>Adhocracy</i>	16,10	27,87
<i>Market</i>	15,12	18,45
<i>Hierarchy</i>	39,75	24,53

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa para Dosen menginginkan adanya peningkatan budaya organisasi di masa mendatang bagi Fakultas Kelautan dan Perikanan yaitu tetap mempertahankan budaya *Clan* dengan ciri rasa kebersamaan dan kekeluargaan serta menginginkan adanya perubahan budaya baru yaitu budaya *Adhocracy* menunjukkan nilai tertinggi dengan nuansa yang dinamis dalam menuangkan inovasi baru serta ide kreativitas.

Gambar 4.4**Chart Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Dosen**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

4.3.3 Profil Budaya Organisasi Saat ini dan Profil Budaya Organisasi diharapkan Berdasarkan Persepsi Tenaga Kependidikan Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.13 menjelaskan bahwa profil budaya organisasi saat ini yang dirasakan oleh Tenaga Kependidikan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala dengan nilai tertinggi lebih dominan mengarah pada tipe budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata 40,06% dan mengarah pada tipe budaya *Clan* dengan nilai rata-rata 29,65%. Disusul oleh *Adhocracy* dengan nilai rata-rata 17,05% dan terakhir *Market* dengan nilai rata-rata 13,24%.

Sedangkan profil budaya organisasi yang diharapkan oleh para Tenaga Kependidikan tetap mempertahankan budaya *Clan* dengan nilai rata-rata menjadi 39,84% dan menginginkan budaya baru yaitu budaya *Adhocracy* yang mengalami peningkatan nilai rata-rata menjadi 24,13% namun, mengalami penurunan nilai pada tipe budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata 22,44% dan *Market* dengan

nilai rata-rata 13,59%. Profil budaya organisasi berdasarkan persepsi Tenaga Kependidikan bisa dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini:

Tabel 4.13

Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Tenaga Kependidikan

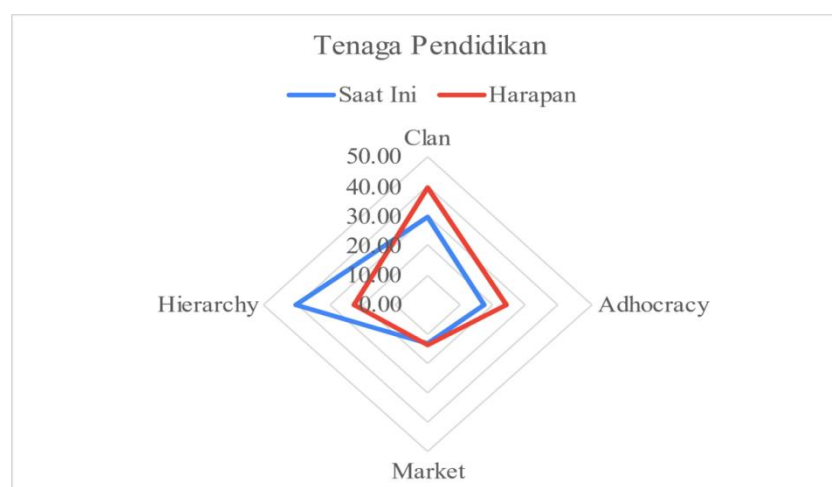
Tipe Budaya Organisasi	Saat Ini	Harapan
<i>Clan</i>	29,65	39,84
<i>Adhocracy</i>	17,05	24,13
<i>Market</i>	13,24	13,59
<i>Hierarchy</i>	40,06	22,44

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa para Tenaga Kependidikan ingin tetap mempertahankan budaya *Clan* pada Fakultas Kelautan dan Perikanan serta menginginkan adanya perubahan peningkatan budaya baru yaitu budaya *Adhocracy*.

Gambar 4.5

Chart Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Tenaga Kependidikan



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024).

4.4 Pembahasan

Berikut merupakan hasil dari perolehan data keseluruhan dari seluruh jawaban responden dari ketiga persepsi sampel dalam kuesioner penelitian ini, yang meliputi hasil profil pemetaan budaya organisasi keadaan saat ini dan yang diharapkan di masa mendatang yaitu sebagai berikut:

4.4.1 Persepsi Profil Budaya Organisasi Saat ini Berdasarkan Kesimpulan dari Seluruh Jawaban Responden

Dari hasil pengolahan data pada tabel 4.11 sampai dengan tabel 4.13 dapat terlihat hasil keseluruhan budaya organisasi yang saat ini dirasakan di Fakultas Kelautan dan Perikanan berdasarkan persepsi dari para Pimpinan, Dosen dan Tenaga Kependidikan lebih dominan mengarah kepada budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata tertinggi dari keseluruhan responden yaitu 39,94% dan urutan kedua budaya *Clan* dengan nilai rata-rata 29,84%, kemudian pada urutan ketiga pada budaya *Adhocracy* dengan nilai rata-rata 17,02%, dan diakhiri dengan budaya *Market* dengan nilai rata-rata terendah yaitu 13,20%. Di bawah ini merupakan tabel hasil dari keseluruhan pemetaan budaya organisasi (saat ini) pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.14

**Hasil Keseluruhan Pemetaan Budaya Organisasi (Saat ini) Pada
Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala**

No.	Tipe Budaya Organisasi	Rata-Rata Keseluruhan Budaya Organisasi (Saat Ini)
1.	<i>Hierarchy</i>	39,94
2.	<i>Clan</i>	29,84
3.	<i>Adhocracy</i>	17,02
4.	<i>Market</i>	13,20

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Dari tabel 4.14 di atas dapat terlihat bahwa hasil keseluruhan profil pemetaan budaya organisasi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang dirasakan saat ini menunjukkan lebih dominan kepada budaya Hierarki (*Hierarchy*) yang bersifat terstruktur, tingkatan wewenang, dan terkendali berdasarkan jabatan dan tanggung jawab, yang di mana para pegawai merasakan bahwa saat ini budaya yang dimiliki lebih kental pada hubungan struktural yang terjalin antara atasan dengan bawahan yang mengutamakan alur komunikasi dan koordinasi yang terstruktur berdasarkan prosedur yang dimiliki oleh Fakultas Kelautan dan Perikanan, sehingga mekanisme struktural organisasi baik antara Pimpinan yaitu meliputi Dekan dan Para Wakil Dekan, Dosen dan Tenaga Kependidikan yang dimiliki terus berjalan sesuai ketentuan-ketentuan yang telah berlaku di institusi dan tidak melanggar prosedur yang diterapkan, pada umumnya juga budaya organisasi tipe hierarki juga lazim terjadi di lingkungan perguruan tinggi dikarenakan setiap pegawai mengetahui posisi mereka dalam rantai komando/perintah – siapa yang bertanggung jawab kepada mereka, kepada siapa mereka melapor, dan apa saja aturannya, namun 29,84% responden memilih budaya *Clan*, yang di mana saat ini dirasakan bahwa budaya organisasi lebih bersifat kekeluargaan (*Clan*) dengan mengutamakan rasa kebersamaan, kenyamanan dan mengarah pada hubungan sistem kekeluargaan yang terus terjalin antara seluruh keluarga besar Fakultas Kelautan dan Perikanan, baik hubungan antara Pimpinan, Dosen dan Tenaga Kependidikan. Terlebih bagi pemimpin yang berjiwa “*Pathemalistik*” atau jiwa seorang pemimpin yang memiliki peran sebagai mentor, dan fasilitator yang selalu memberikan nasihat

dan mampu mengayomi seluruh anggota di dalam organisasi dan berusaha untuk mampu mengarahkan dan membimbing anggota di dalam setiap permasalahan yang dihadapi.

Sedangkan dua budaya lainnya yaitu budaya *Adhocracy* dengan nilai rata-rata 17,02% dan budaya *Market* dengan nilai rata-rata 13,20% mendapatkan hasil nilai terendah dari keempat tipe budaya organisasi. Sehingga menunjukkan bahwa budaya yang terjadi dan dirasakan pada saat ini di Fakultas Kelautan dan Perikanan tidak terlalu dominan mengarah ke budaya yang bersifat dinamis, dan budaya kerja yang memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk bebas berinovasi/kreatif dan tidak menempatkan fleksibilitas sebagai yang terpenting seperti halnya sifat budaya *Adhocracy* dan juga Fakultas Kelautan dan Perikanan tidak mengarah kepada orientasi budaya yang bersifat daya saing dengan kompetitor maupun antar pegawai dan tidak menekankan tempat kerja yang mendorong tenggat waktu sehingga tidak adanya tuntutan kepada pegawai untuk bekerja lembur seperti halnya tipe budaya *Market*.

4.4.2 Persepsi Profil Budaya Organisasi Yang diharapkan di Masa Mendatang Berdasarkan Kesimpulan dari Seluruh Jawaban Responden

Adapun kesimpulan dari persepsi seluruh responden Fakultas Kelautan dan Perikanan terhadap profil budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang didasarkan tabel 4.11 sampai dengan tabel 4.13 hanya pimpinan yang mengalami peningkatan paling dominan dan ingin adanya perubahan pada budaya *Adhocracy*. Sedangkan Dosen dan Tenaga Kependidikan menunjukkan hasil yang dominan meningkat kepada budaya *Clan*. Kemudian dari hasil keseluruhan menunjukkan

yang paling dominan dari persepsi berdasarkan ketiga subsampel tersebut mengarah kepada budaya *Clan* dengan nilai rata-rata 32,09%, diikuti oleh budaya *Adhocracy* diurutan kedua dengan nilai rata-rata 27,47%, kemudian terjadi penurunan yang sangat jauh dari hasil sebelumnya (saat ini) kepada budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata 24,68%, dan pada urutan keempat pada budaya *Market* dengan nilai rata-rata 15,75%. Di bawah ini merupakan tabel hasil dari keseluruhan pemetaan budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.15

**Hasil Keseluruhan Pemetaan Budaya Organisasi (Harapan) Pada
Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala**

No.	Tipe Budaya Organisasi	Rata-Rata Keseluruhan Budaya Organisasi (Harapan)
1.	<i>Clan</i>	32,09
2.	<i>Adhocracy</i>	27,47
3.	<i>Hierarchy</i>	24,68
4.	<i>Market</i>	15,75

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat terlihat bahwa hasil keseluruhan pemetaan budaya organisasi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang diharapkan dapat diterapkan di masa mendatang menunjukkan terjadinya peningkatan pada budaya *Clan* (Kekeluargaan) dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 32,09%, yang di mana pada saat ini menganggap lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan sudah seperti keluarga besar dan hal itu yang

menjadi penguat harapan untuk lebih meningkatkan budaya *Clan* yang sudah dimiliki sebelumnya oleh Fakultas Kelautan dan Perikanan dan ingin terus ditingkatkan di masa mendatang. Dikarenakan, yang dirasa saat ini masih belum cukup puas dan menginginkan nilai kekeluargaan (*Clan*) yang lebih dominan untuk diterapkan di masa mendatang seperti halnya harapan bahwa organisasi lebih mengutamakan kesejahteraan dan pemberdayaan pegawai, membangun komunikasi terbuka dari berbagai arah, tak hanya dari atasan ke bawahan tapi juga sebaliknya, sehingga jika ada masukan, saran dan tanggapan dari setiap pegawai dapat didengar dan dihargai oleh para atasan sehingga adanya solusi untuk setiap permasalahan serta dapat meningkatkan proses internal untuk produktivitas yang lebih besar. Budaya *Clan* sendiri juga erat kaitannya dengan tradisi. Perekat dalam organisasi pada budaya *clan* adalah kesetiaan, komitmen dan kepercayaan bersama.

Kemudian hasil responden dengan nilai rata-rata sebesar 27,47% menginginkan adanya perubahan budaya baru yaitu budaya *Adhocracy*, di mana pada budaya ini para Pimpinan, Dosen dan Tenaga Kependidikan menginginkan adanya lingkungan kerja yang sangat dinamis, mampu memberikan kebebasan dalam berinovasi tanpa terlalu terikat oleh struktur seperti pangkat kedudukan, menginginkan adanya kebebasan dalam menyampaikan gagasan maupun kreativitas yang dimiliki untuk mendukung kemajuan Fakultas Kelautan dan Perikanan, menginginkan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inovasi baru antara pimpinan Fakultas (Dekan) dan bawahan (Dosen dan Tenaga Kependidikan), mampu menjadi seorang pemimpin yang

berjiwa Visioner (*Visionary leadership*), sehingga orang-orang di lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan berani untuk mengambil resiko dan turut andil dalam menuangkan gagasan, berani berinovasi serta berani dalam menuangkan ide-ide kreativitas bagi keberlangsungan capaian tujuan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala di masa mendatang.

Sedangkan pada urutan ketiga, terjadi penurunan oleh budaya *Hierarchy* dengan nilai rata-rata menjadi 24,68% yang menunjukkan bahwa tergesernya keinginan dari para pegawai yang telah dirasakan pada saat ini dan mengharapkan untuk tidak diterapkan kembali budaya yang sifatnya struktur dan mengikuti aturan-aturan di masa mendatang, karena merasa salah satu kelemahan paling signifikan dari budaya hierarki adalah betapa kakunya struktur tersebut, meskipun hal ini mungkin bermanfaat bagi organisasi karena adanya prosedur yang jelas dan terstruktur, namun di tempat kerja modern saat ini dan berkaitan telah adanya terjadi perubahan status organisasi pada Universitas Syiah Kuala dapat menyebabkan organisasi menjadi tidak fleksibel dan tidak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

Selanjutnya pada urutan keempat dari empat tipe budaya yaitu budaya *Market* dengan nilai rata-rata terendah yaitu 15,75% merupakan skor terkecil dari harapan di masa mendatang, yang berharap organisasi dapat memenuhi tuntutan pasar terhadap performa fakultas dengan orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan, budaya *market* ini sendiri memerlukan lebih banyak sumber daya, sehingga biaya yang diperlukan untuk riset pasar memakan uang yang banyak, dan diikuti oleh budaya yang bersifat persaingan ketat antar pegawai dalam produktivitas, yang membuat lingkungan kerja menjadi kompetitif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini adalah suatu studi yang dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala. Dari hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Profil hasil pemetaan budaya organisasi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang saat ini lebih dominan dirasakan yaitu, pertama adalah budaya *Hierarchy* (39,94%) yang merupakan budaya yang lazim pada sebuah institusi pendidikan, hal ini karena pada institusi pendidikan terdapat prosedur dan aturan yang harus dipatuhi. Kedua adalah budaya *Keluargaan/Clan* (29,84%) yaitu pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan, fungsi Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala sebagai sebuah wadah yang memberikan rasa kenyamanan bagi seluruh keluarga besar Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala, serta mampu memberikan rasa aman dalam kebersamaan di lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan. Ketiga, yaitu budaya *Adhocracy* hanya sebesar (17,02%) yang dirasakan pada saat ini di Fakultas Kelautan dan Perikanan yang mengarah ke budaya yang bersifat dinamis dan keempat, yaitu tipe budaya dengan nilai terendah yaitu budaya *Market* (13,20%).

2. Adapun hasil pemetaan budaya organisasi pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala yang diharapkan di masa mendatang dari hasil penelitian yang telah dilakukan penulis yaitu pertama lebih dominan kepada budaya Kekeluargaan (*Clan*) terjadi peningkatan nilai sebesar (32,09%) yang sudah sangat baik dirasakan dan ingin terus ditingkatkan pada lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan dengan tujuan untuk mendukung penguatan kualitas Sumber Data Manusia (SDM) yang dimiliki dan mengharapkan kesejahteraan pegawai, berguna untuk meningkatkan komitmen yang tinggi dan loyalitas kepada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala. Kedua adalah bahwa adanya harapan perubahan budaya baru yang ingin diterapkan di lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala di masa mendatang yaitu budaya *Adhocracy* (27,47 %) di mana pada budaya ini para Pimpinan, Dosen, dan Tenaga Kependidikan Fakultas Kelautan dan Perikanan ingin menerapkan gaya kepemimpinan inovatif dan berani mengambil risiko, memberikan inovasi baru antara pimpinan Fakultas (Dekan) dan bawahan (Dosen dan Tenaga Kependidikan), sehingga orang-orang di lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan mampu dan berani mengambil resiko serta berani pula menuangkan ide-ide kreativitas bagi keberlangsungan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala di masa mendatang. Oleh karena itu, terjadinya penurunan harapan ke budaya *Hierarchy* di masa mendatang menjadi (24,68%), karena para pegawai merasa budaya

tersebut terlalu kaku dalam struktural dan aturan, yang menyebabkan terjadinya hambatan dalam beradaptasi terhadap perubahan. kemudian yang keempat, yaitu tetap mengarah kepada budaya *Market* dengan nilai terendah (15,75%).

5.2 Saran

Adapun pembahasan dan kesimpulan yang dihasilkan pada penelitian ini, maka dapat dikemukakan saran yang bertujuan agar dapat diberlakukan pada lingkungan Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala, yaitu berikut:

1. Bagi Fakultas Kelautan dan Perikanan, dengan adanya penelitian yang dilakukan penulis, agar kiranya dapat menjadi referensi dan bahan evaluasi oleh Pimpinan (Dekan) mengenai hasil pemetaan profil budaya organisasi yang dimiliki oleh Fakultas Kelautan dan Perikanan “saat ini” yaitu ialah Budaya *Hierarchy* dan Budaya *Clan*, serta budaya organisasi yang “diharapkan” di masa mendatang bagi Fakultas Kelautan dan Perikanan ialah meningkatkan Budaya *Clan* dengan fokus terhadap kesejahteraan pegawai dan menginginkan perubahan budaya baru yaitu Budaya *Adhocracy* dengan harapan mampu mendukung pengembangan kualitas dan kinerja bagi penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Fakultas Kelautan dan Perikanan.
2. Perlu dilakukan kegiatan *Outbound* bagi setiap pegawai untuk dapat meningkatkan keterampilan kerja sama dan kolaborasi diantara seluruh

pegawai Fakultas Kelautan dan Perikanan, sehingga dapat terwujud budaya *Clan* yang diharapkan di masa mendatang.

3. Memperbaiki atau mengupdate perancangan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada pada Fakultas Kelautan dan Perikanan setelah perubahan status menjadi PTNBH, dan agar disosialisasikan melalui pelatihan kepada para Tenaga Kependidikan agar SOP yang telah disusun dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga pelayanan persuratan terhadap mahasiswa maupun dosen dapat berjalan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim, M. Ahsan., Arifuddin Siraj, La Ode Ismail Ahmad. 2018. Implementasi Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan di MAN I Makassar. *Jurnal Idaarah*: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar. Vol. 11, No. 2.
- Ahyar, H, (2020), *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, CV, Pustaka Ilmu Group.
- Bangun, Indriani S. 2019. Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), Tbk KCU USU Medan. *The University Institutional Repository*: Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Vol. 12. No. 3.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. 2011. *Diagnosis and Changing Organizational Culture Third Edition*. San Fransisco. CA: Jossey-Bass.
- Faizaty, Nur Elisa., Reza Melynda Oktavia, Mirza Dwinanda Ilmawan. 2020. Implementasi *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Untuk Pemetaan Budaya Organisasi PT. Semen Indonesia (PERSERO) TBK Sebagai Rujukan *Winning Culture*. *Jurnal Manajerial*. Departemen Manajemen Universitas Internasional Semen Indonesia. Vol. 7, No. 1, Januari 2020.
- Hakim, L. 2011. Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif. *Benefit, Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 15, No.2.
- Hidayat, Herta., Dede Aji Mardani. 2020. Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Terhadap Stasiun Pengisian Dan Pengangkut Bulk Elpiji (SPPBE) PT. Giga Utama. *Journal Ekombis Review*. STAI Tasikmalaya. Vol. 8, No. 2, Juli 2020.
- <https://usk.ac.id/usk-sah-berstatus-ptn-bh/>. Diakses 2 April 2024, pada pukul 10.00 WIB.
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. 2019. Pengantar Manajemen. Jakarta: IPU-Unas. hal. 44.
- Kusumaningtyas, Y., & Darmastuti, I. 2016. Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument*

- (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Dipenogoro. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 13(1), 57.
- Marlinah, Henni. 2023. *Budaya Organisasi*. Penerbit Widina Bhakti Persada (Grup CV. Widina Media Utama). Bandung. hal. 132.
- Nur Elisa Faizaty, Reza Melynda Oktavia. 2020. Implementasi *Organizational Culture Assesstment Instrument* (OCAI) Untuk Pemetaan Budaya Organisasi PT. Semen Indonesia (PERSERO) Tbk Sebagai Rujukan Winning Culture. Vol 10. No 2.
- OCAI online. 2019. *Report Organizational Culture Assessment Instrument Company X*. www.ocai-online.com. Diakses 9 Mei 2024.
- Rojuniah. 2012. Perubahan Budaya Organisasi. *Forum Ilmiah*. Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul Jakarta. Vol. 9, No. 2, hal. 125, Mei 2012.
- Robert Tua Siregar, dkk. 2020. *Manajemen Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis, hal. 34.
- Rakhman, Arif. 2019. Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Kaltim Post Samarinda. *Journal Feb Unmul*: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman. Vol. 4. No. 2.
- Rangkuti, Freddy . (2015) Analisis SWOT. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Setyorini, A. D., & Santi. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Akuntansi*. <https://doi.org/10.24843/EJA.2021.v31.i02>. hal.13.
- Sudrajat, Arip Rahman. 2021. *Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep dan Ananlisis*. Bali: Nilacakra Publishing House, hal. 116.
- Suaiba, H. R., Abdullah, J., Suyanto, M. A., & Karundeng, D. R. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah MEA* (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi), 5(3), 1545-1568.
- Sumartik, Rifdah Abadiyah, Hasan Ubaidillah. 2022. *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Sidoarjo: UMSIDA Press. hal. 53.

- Sukmawati, I., & Sugiyanto, (2021). Pengaruh Kemampuan Kerja, Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. *Jurnal Humanities, Management and Science Proceedings*, 1, 536–546.
- Tuala, R. P. 2020. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam. In *Pustaka Media* (Edisi 1, Vol. 53, Issue 1). Pustaka Media, hal. 3-4.
- Umartias, Muhammad. 2014. Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada PR Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang. *Dipenogoro Journal of Management*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Dipenogoro. Vol. 1, No. 1, Edisi 2014.
- Vionalita, Gisely. 2020. Modul Metodologi Penelitian Kuantitatif. *Esa Unggul University Jakarta Campus*. hal. 4.
- Widodo, Teguh., Sufarddin Bin Hasaruddin, Nur Wening. 2022. Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Karyawan PT Eddy Transport Raya. *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)*. Fakultas Ekonomi Universitas Teknologi Yogyakarta. Vol. 1, No. 4, Edisi November 2022.
- Wellem, Imanuel. 2019. Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA Maumere*. Universitas Nusa Nipa Maumere. Vol. 6, No. 1, Januari 2019.
- Wardhana, A., Pratiwi, dkk. 2022. Dasar-Dasar Manajemen (Konsep dan Teori). (Hartini (ed.)). CV. Media Sains Indonesia. hal. 89.
- Yamin, M. 2017. Meneguhkan Dimensi Budaya Organisasi Universitas Muhammadiyah Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*. Vol. 7, No. 1.
- Yamin, Ariyanto, Utari. 2023. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Batoh Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*. Vol. 13, No. 1.

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pada Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner di bawah ini. Kuesioner ini merupakan kuesioner yang penulis susun dalam rangka pelaksanaan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala. Jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr berikan tidak akan mempengaruhi kedudukan maupun jabatan, mengingat kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Sdr akan kami jaga.

A. IDENTITAS RESPONDEN

Isilah identitas diri saudara dengan keadaan yang sebenarnya:

Nama/No. Responden :

Usia : ☐ 20 - 30 Tahun ☐ 31 – 40 Tahun
☐ 41 – 50 Tahun ☐ ≥ 51 Tahun

Jenis Kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan

Pendidikan : ☐ D3 ☐ S2
Terakhir ☐ S1 ☐ S3

Masa Kerja : ☐ 1-5 Tahun ☐ 11-15 Tahun
☐ 6-10 Tahun ☐ ≥ 15 Tahun

Jabatan : ☐ Pimpinan ☐ Dosen
☐ Tenaga Kependidikan

PETUNJUK PENGISIAN

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi. Tidak ada jawaban benar maupun salah. Silahkan menjawab sesuai dengan yang Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan selama bekerja di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala.

Disetiap soal (1, 2, 3, 4, 5, 6) terdapat 4 alternatif pernyataan mengenai tipe budaya yaitu **A (Clan)**, **B (Adhocracy)**, **C (Market)**, **D (Hierarchy)**. Berilah nilai pada keempat pernyataan tersebut dengan **skor (1-100)**, sehingga **total jumlah skor dari keempat (A, B, C, D) nilai tersebut harus 100**. Isilah dengan skor yang tinggi jika pernyataan tersebut sesuai dan skor yang rendah jika pernyataan tersebut tidak sesuai dengan situasi yang Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan dan alami selama bekerja di Fakultas Kelautan dan Perikanan Universitas Syiah Kuala atau yang sering disingkat dengan sebutan FKP USK.

Contoh pengisian/pemberian nilai:

1	Karakter Dominan	Saat Ini (1-100)	Diharapkan (1-100)
A1	Fakultas Kelautan dan Perikanan USK bersifat kekeluargaan di mana pegawai merasa dihargai, diperhatikan dan didukung oleh rekan kerja dan organisasi. Semua orang saling berbagi dan peduli satu sama lain.	15	45
B1	Fakultas Kelautan dan Perikanan USK sangat dinamis, setiap orang penuh semangat dan berpandangan ke depan/ <i>open-minded</i> dalam situasi apapun.	10	15
C1	Fakultas Kelautan dan Perikanan USK sangat berorientasi pada target dan hasil. Setiap orang mempunyai komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dan cara bekerja yang efisiensi serta efektif.	10	15
D1	Fakultas Kelautan dan Perikanan USK merupakan tempat yang terkontrol dan terstruktur sesuai dengan posisi dan fungsinya masing-masing. Pengambilan keputusan dan wewenang merupakan tanggung jawab Pimpinan/Dekan.	65	25
TOTAL		100	100

*Skor hasil TOTAL penjumlahan harus 100.

Berikan Nilai (1-100) pada pernyataan No. 1 s.d. 6 berikut ini:

1	Karakter Dominan	Saat Ini (1-100)	Diharapkan (1-100)
A1	FKP USK bersifat kekeluargaan di mana pegawai merasa dihargai, diperhatikan dan didukung oleh rekan kerja dan organisasi. Semua orang saling berbagi dan peduli satu sama lain.		
B1	FKP USK sangat dinamis, setiap orang penuh semangat dan berpandangan ke depan/ <i>open-minded</i> dalam situasi apapun.		
C1	FKP USK sangat berorientasi pada target dan hasil. Setiap orang mempunyai komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dan cara bekerja yang efisiensi serta efektif.		
D1	FKP USK merupakan tempat yang terkontrol dan terstruktur sesuai dengan posisi dan fungsinya masing-masing. Pengambilan keputusan dan wewenang merupakan tanggung jawab Pimpinan/Dekan.		
TOTAL		100	100

2	Kepemimpinan Dalam Organisasi	Saat Ini (1-100)	Diharapkan (1-100)
A2	Kepemimpinan pada FKP USK dianggap menjadi contoh dalam menasehati/bersifat mentor, dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.		
B2	Kepemimpinan pada FKP USK bersifat <i>visionary leadership</i> , inovator dan berani mengambil resiko (asertif) serta menerapkan fleksibilitas.		
C2	Kepemimpinan pada FKP USK bersifat logis, agresif dan sebagai kompetitor dalam meraih produktivitas.		
D2	Pemimpin dalam FKP USK menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi.		
TOTAL		100	100

3	Pengelolaan Karyawan	Saat Ini (1-100)	Diharapkan (1-100)
A3	Manajemen dalam FKP USK mengutamakan moral serta kerja tim, musyawarah dan partisipatif.		
B3	Manajemen dalam FKP USK menciptakan suasana kerja yang dinamis dan berani mengambil resiko, inovatif, serta memberikan kebebasan pada setiap individu.		
C3	Manajemen dalam FKP USK ini bercirikan kompetitif antar pegawai, dengan tuntutan permintaan yang tinggi dalam pencapaian target dan hasil.		
D3	Manajemen dalam FKP USK bercirikan pada pengendalian dan kontrol yang ketat, semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis (kesesuaian terhadap aturan atau norma).		
TOTAL		100	100

4	Perekat Organisasi	Saat Ini (1-100)	Diharapkan (1-100)
A4	Perekat yang mempersatukan FKP USK adalah loyalitas dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi dan selalu melibatkan pegawai.		
B4	Komitmen pada inovasi dan pengembangan yang menjadi faktor perekat organisasi dan selalu fokus pada sesuatu hal yang mutakhir (<i>up-to-date</i>).		
C4	Prestasi dan pencapaian hasil menjadi faktor utama perekat organisasi		
D4	Peraturan dan kebijakan formal menjadi dasar organisasi dalam mempersatukan dan menjaga kelancaran jalannya organisasi menjadi hal yang sangat penting.		
TOTAL		100	100

5	Penekanan Strategis	Saat Ini (1-100)	Diharapkan (1-100)
A5	FKP USK ini menekankan pada pengembangan SDM yang terampil. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap pegawai.		
B5	FKP USK ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan selalu menciptakan tantangan dan mencari peluang baru.		
C5	FKP USK ini menekankan pada tindakan yang kompetitif antar pegawai yang tinggi dalam mencapai target sehingga berimplikasi pada pencapaian fakultas.		
D5	FKP USK ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting dalam menjalankan operasional fakultas.		
TOTAL		100	100

6	Kriteria Keberhasilan	Saat Ini (1-100)	Diharapkan (1-100)
A6	FKP USK menerapkan keberhasilan atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen pegawai dan adanya kepedulian antar anggota organisasi.		
B6	FKP USK mendefinisikan keberhasilan pada kriteria efektifitas dalam mengambil perbaikan dan solusi kreatif.		
C6	FKP USK mendefinisikan sebuah keberhasilan berdasarkan kemenangan kompetisi antar pegawai. Menjadi leader (pemimpin) pasar yang kompetitif ialah kunci utama.		
D6	FKP USK mendefinisikan keberhasilan berdasarkan pada efisiensi dan ketepatan waktu dalam proses capaian kinerja implementasi penjaminan mutu secara berkelanjutan.		
TOTAL		100	100

Lampiran 2 Tabulasi Data Validitas dan Reliabilitas (Saat ini)

No	CLAN						Rerata (A)	ADHOCRACY						Rerata (B)	MARKET						Rerata (C)	HIERARCHY						Rerata (D)
	A1	A2	A3	A4	A5	A6		B1	B2	B3	B4	B5	B6		C1	C2	C3	C4	C5	C6		D1	D2	D3	D4	D5	D6	
1	15	15	30	40	35	15	150	10	15	5	15	10	20	75	15	10	20	10	15	15	85	60	60	45	35	40	50	290
2	45	25	40	30	30	40	210	10	50	20	20	20	10	130	10	10	5	0	20	10	55	35	15	35	50	30	40	205
3	45	25	40	30	30	40	210	15	50	20	20	20	10	135	5	10	5	0	20	10	50	35	15	35	50	30	40	205
4	40	20	30	25	15	40	170	15	20	20	10	10	15	90	10	10	20	15	15	10	80	35	50	30	50	60	35	260
5	25	25	30	25	15	40	160	10	15	20	10	10	15	80	15	10	20	15	15	10	85	50	50	30	50	60	35	275
6	30	30	40	25	15	45	185	20	10	10	10	10	10	70	20	10	5	15	15	5	70	30	50	45	50	60	40	275
7	45	20	30	25	30	20	170	20	20	25	15	20	15	115	20	15	10	35	25	20	125	15	45	35	25	25	45	190
8	40	20	30	25	15	40	170	15	20	20	10	10	15	90	10	10	20	15	15	10	80	35	50	30	50	60	35	260
9	25	20	30	25	15	40	155	10	20	20	10	10	15	85	15	10	20	15	15	10	85	50	50	30	50	60	35	275
10	25	25	20	20	20	20	130	10	20	30	20	10	20	110	15	25	30	30	10	15	125	50	30	20	30	60	45	235
11	40	30	20	20	20	20	150	15	20	30	20	10	20	115	10	20	30	30	10	15	115	35	30	20	30	60	45	220
12	30	20	30	25	30	20	155	20	20	25	15	20	15	115	5	15	10	35	25	20	110	45	45	35	25	25	45	220
13	25	50	40	20	20	20	175	10	25	20	20	30	20	125	15	10	20	30	30	30	135	50	15	20	30	20	30	165
14	45	10	30	40	30	75	230	20	20	10	20	30	10	110	20	20	30	20	20	5	115	15	50	30	20	20	10	145
15	20	50	25	40	35	20	190	20	10	15	15	15	15	90	10	15	15	20	10	10	80	50	25	45	25	40	55	240
16	40	25	30	35	25	40	195	15	10	20	10	10	15	80	10	15	20	15	15	10	85	35	50	30	40	50	35	240
17	25	40	30	15	35	40	185	10	15	20	10	10	15	80	15	10	20	15	15	10	85	50	35	30	60	40	35	250
18	30	25	15	35	30	40	175	20	10	10	10	20	15	85	20	15	15	15	20	10	95	30	50	60	40	30	35	245
19	45	20	30	25	15	40	175	20	20	20	10	10	15	95	20	10	20	15	15	10	90	15	50	30	50	60	35	240
20	40	30	15	35	30	40	190	15	20	10	10	20	15	90	10	20	15	15	20	10	90	35	30	60	40	30	35	230
21	25	20	30	15	25	30	145	10	20	20	10	10	20	90	15	10	20	15	15	20	95	50	50	30	60	50	30	270
22	25	40	30	15	35	40	185	10	15	20	10	10	15	80	15	10	20	15	15	10	85	50	35	30	60	40	35	250
23	40	25	40	15	30	40	190	15	10	15	10	20	15	85	10	15	10	15	20	10	80	35	50	35	60	30	35	245
24	30	30	15	35	30	40	180	20	20	10	10	20	15	95	5	20	15	15	20	10	85	45	30	60	40	30	35	240
25	25	20	30	15	25	30	145	10	20	20	10	10	20	90	15	10	20	15	15	20	95	50	50	30	60	50	30	270
26	45	20	30	25	15	40	175	20	20	20	10	10	15	95	20	10	20	15	15	10	90	15	50	30	50	60	35	240

27	40	25	25	30	15	30	165	15	10	10	20	10	20	85	10	15	15	20	15	20	95	35	50	50	30	60	30	255
28	25	20	30	15	25	30	145	10	20	20	10	10	20	90	15	10	20	15	15	20	95	50	50	30	60	50	30	270
29	40	45	25	15	25	30	180	15	20	10	10	15	20	90	10	20	15	15	35	20	115	35	15	50	60	25	30	215
30	40	25	40	15	30	40	190	15	10	15	10	20	15	85	10	15	10	15	20	10	80	35	50	35	60	30	35	245
31	15	40	30	25	40	40	190	10	15	20	10	15	15	85	15	10	5	15	10	10	65	60	35	45	50	35	35	260
32	45	20	30	25	15	40	175	20	20	20	10	10	15	95	20	10	20	15	15	10	90	15	50	30	50	60	35	240
33	35	25	30	30	30	40	190	10	10	15	20	20	15	90	15	15	10	15	5	10	70	40	50	45	35	45	35	250
34	25	20	30	15	25	30	145	10	20	20	10	10	20	90	15	10	20	15	15	20	95	50	50	30	60	50	30	270
35	15	20	30	25	30	20	140	20	20	25	15	20	15	115	20	15	10	35	25	20	125	45	45	35	25	25	45	220
36	40	25	40	15	30	40	190	15	10	15	10	20	15	85	10	15	10	15	20	10	80	35	50	35	60	30	35	245
37	25	20	20	20	10	15	110	20	20	30	20	10	20	120	30	30	30	30	10	20	150	25	30	20	30	70	45	220
38	40	25	25	30	15	30	165	15	10	10	20	10	20	85	10	15	15	20	15	20	95	35	50	50	30	60	30	255
39	40	40	30	30	30	40	210	15	15	20	20	20	15	105	10	10	5	15	5	10	55	35	35	45	35	45	35	230
40	30	30	15	35	30	40	180	20	20	10	10	20	15	95	5	20	15	15	20	10	85	45	30	60	40	30	35	240
41	25	20	30	15	25	30	145	10	20	20	10	10	20	90	15	10	20	15	15	20	95	50	50	30	60	50	30	270
42	30	35	25	40	15	25	170	20	10	10	15	10	20	85	20	15	15	10	15	15	90	30	40	50	35	60	40	255
43	30	15	30	30	15	25	145	20	20	20	20	10	10	100	5	20	20	20	15	15	95	45	45	30	30	60	50	260
44	15	30	40	35	40	30	190	10	5	15	10	15	20	75	15	20	10	15	10	10	80	60	45	35	40	35	40	255
45	30	25	40	30	35	35	195	25	20	15	20	10	15	105	15	10	10	20	15	15	85	30	45	35	30	40	35	215
46	40	25	40	15	30	40	190	15	10	15	10	20	15	85	10	15	10	15	20	10	80	35	50	35	60	30	35	245
47	30	30	25	40	30	35	190	15	25	20	15	20	10	105	10	15	10	10	20	15	80	45	30	45	35	30	40	225
48	30	35	30	20	30	20	165	15	30	25	30	20	10	130	10	15	15	30	20	10	100	45	20	30	20	30	60	205
49	15	40	30	25	40	40	190	10	15	20	10	15	15	85	15	10	5	15	10	10	65	60	35	45	50	35	35	260
50	40	25	40	20	35	40	200	10	15	15	10	20	15	85	10	10	10	10	15	10	65	40	50	35	60	30	35	250
51	35	30	40	35	40	40	220	25	15	15	20	10	15	100	10	10	10	15	10	10	65	30	45	35	30	40	35	215
52	15	30	40	35	40	30	190	10	5	15	10	15	20	75	15	20	10	15	10	10	80	60	45	35	40	35	40	255
53	45	25	40	20	30	40	200	10	50	15	10	20	15	120	10	15	10	10	20	10	75	35	10	35	60	30	35	205
54	25	25	40	20	10	15	135	30	45	30	30	35	35	205	15	10	10	20	15	15	85	30	20	20	30	40	35	175
55	15	10	15	5	10	15	70	40	35	40	30	15	10	170	10	40	35	20	15	20	140	35	15	10	45	60	55	220

56	10	30	20	15	20	10	105	45	20	30	40	30	25	190	10	20	10	10	20	15	85	35	30	40	35	30	50	220
57	30	40	30	20	35	30	185	15	10	10	10	10	10	65	10	10	10	10	15	10	65	45	40	50	60	40	50	285
58	40	25	40	20	35	40	200	10	15	15	10	20	15	85	10	10	10	10	15	10	65	40	50	35	60	30	35	250
59	35	40	40	35	40	40	230	5	5	15	10	15	10	60	5	10	10	15	10	10	60	55	45	35	40	35	40	250
60	60	35	40	40	35	35	245	10	10	10	10	10	15	65	5	10	5	10	10	10	50	25	45	45	40	45	40	240
61	20	40	40	35	20	40	195	10	15	15	15	10	10	75	10	10	10	10	10	5	55	60	35	35	40	60	45	275
62	45	25	40	20	35	40	205	10	50	10	10	20	15	115	5	10	10	10	15	10	60	40	15	40	60	30	35	220
63	30	25	40	30	35	35	195	25	20	15	20	10	15	105	15	10	10	20	15	15	85	30	45	35	30	40	35	215
64	40	25	40	15	30	40	190	15	10	15	10	20	15	85	10	15	10	15	20	10	80	35	50	35	60	30	35	245
65	70	40	40	60	55	50	315	5	10	10	15	10	5	55	5	15	10	10	10	5	55	20	35	40	15	25	40	175
66	45	25	40	20	30	40	200	10	50	15	10	20	15	120	10	15	10	10	20	10	75	35	10	35	60	30	35	205
67	30	35	30	20	30	20	165	15	30	25	30	20	10	130	10	15	15	30	20	10	100	45	20	30	20	30	60	205
68	30	25	40	30	35	35	195	25	20	15	20	10	15	105	15	10	10	20	15	15	85	30	45	35	30	40	35	215
69	40	25	45	20	40	45	215	10	15	10	10	15	10	70	5	10	10	10	15	10	60	45	50	35	60	30	35	255
70	15	10	15	5	10	15	70	40	35	40	30	15	10	170	10	40	35	20	15	20	140	35	15	10	45	60	55	220
71	45	25	40	20	30	40	200	10	50	15	10	20	15	120	10	15	10	10	20	10	75	35	10	35	60	30	35	205
72	30	35	30	20	30	20	165	15	30	25	30	20	10	130	10	15	15	30	20	10	100	45	20	30	20	30	60	205
73	50	20	30	40	30	75	245	10	30	10	20	30	5	105	5	10	30	20	20	5	90	35	40	30	20	20	15	160
74	15	10	10	10	10	10	65	30	40	30	20	35	30	185	10	10	10	10	15	10	65	45	40	50	60	40	50	285
75	15	15	30	40	40	15	155	10	15	5	15	15	10	70	15	10	20	10	15	15	85	60	60	45	35	30	60	290
76	25	15	30	40	10	15	135	10	15	5	15	15	10	70	5	10	20	10	15	15	75	60	60	45	35	60	60	320
77	25	15	30	40	30	15	155	10	15	5	15	20	10	75	5	10	20	10	20	15	80	60	60	45	35	30	60	290
78	15	35	25	40	15	20	150	10	20	10	15	10	10	75	10	15	15	10	15	10	75	65	30	50	35	60	60	300
79	30	35	25	40	15	75	220	20	10	10	15	10	5	70	20	10	15	10	15	5	75	30	45	50	35	60	15	235
80	30	35	25	40	15	10	155	20	10	10	15	10	30	95	20	15	15	10	15	10	85	30	40	50	35	60	50	265

Lampiran 3 Tabulasi Data Validitas dan Reliabilitas (Harapan)

No	CLAN						Rerata (A)	ADHOCRACY						Rerata (B)	MARKET						Rerata (C)	HIERARCHY						Rerata (D)
	A1	A2	A3	A4	A5	A6		B1	B2	B3	B4	B5	B6		C1	C2	C3	C4	C5	C6		D1	D2	D3	D4	D5	D6	
1	10	25	45	50	30	10	170	45	50	30	20	40	60	245	10	10	5	0	20	10	55	35	15	20	30	10	20	130
2	15	50	35	30	30	40	200	55	25	20	20	20	10	150	5	10	5	0	20	10	50	25	15	40	50	30	40	200
3	45	15	30	20	15	25	150	20	20	20	30	10	50	150	5	20	20	20	60	15	140	30	45	30	30	15	10	160
4	25	25	30	15	20	20	135	30	20	40	25	25	45	185	15	10	5	35	35	20	120	30	45	25	25	20	15	160
5	45	20	20	25	15	40	165	20	20	30	50	15	40	175	10	10	20	15	60	10	125	25	50	30	10	10	10	135
6	30	20	30	15	15	40	150	35	20	30	10	10	35	140	5	10	20	50	15	10	110	30	50	20	25	60	15	200
7	30	20	30	35	30	20	165	35	20	35	15	20	45	170	15	15	25	25	25	20	125	20	45	10	25	25	15	140
8	10	20	30	50	15	40	165	40	20	20	10	10	35	135	15	10	20	15	60	10	130	35	50	30	25	15	15	170
9	20	25	30	50	15	40	180	40	15	20	10	60	35	180	10	10	20	15	15	10	80	30	50	30	25	10	15	160
10	15	30	50	50	15	50	210	40	10	35	10	60	10	165	10	10	5	15	15	5	60	35	50	10	25	10	35	165
11	25	45	35	25	30	45	205	35	20	35	15	25	15	145	15	15	5	35	25	20	115	25	20	25	25	20	20	135
12	10	50	60	25	15	45	205	40	20	20	10	60	15	165	15	10	0	15	15	10	65	35	20	20	50	10	30	165
13	40	50	30	20	15	45	200	15	20	20	55	60	15	185	10	10	20	15	15	10	80	35	20	30	10	10	30	135
14	15	20	20	20	10	15	100	10	35	30	20	10	45	150	15	25	30	30	10	20	130	60	20	20	30	70	20	220
15	35	25	20	20	20	20	140	10	20	30	20	10	45	135	15	25	30	30	60	15	175	40	30	20	30	10	20	150
16	25	30	20	30	20	20	145	50	20	30	20	10	45	175	15	20	30	30	60	15	170	10	30	20	20	10	20	110
17	25	50	20	20	20	30	165	50	25	40	20	30	20	185	25	10	20	30	30	30	145	0	15	20	30	20	20	105
18	40	30	20	20	30	60	200	20	40	30	20	20	15	145	10	20	20	40	30	10	130	30	10	30	20	20	15	125
19	20	50	25	40	35	55	225	50	10	15	15	15	15	120	10	15	15	20	40	10	110	20	25	45	25	10	20	145
20	15	15	30	30	25	45	160	40	50	20	40	10	15	175	10	10	20	15	50	10	115	35	25	30	15	15	30	150
21	10	15	30	15	35	40	145	25	70	20	60	10	15	200	15	10	20	15	40	10	110	50	5	30	10	15	35	145
22	20	10	15	10	20	20	95	30	70	10	35	30	35	210	20	15	15	15	30	10	105	30	5	60	40	20	35	190
23	40	25	15	15	30	15	140	35	25	60	35	25	40	220	10	20	10	10	30	10	90	15	30	15	40	15	35	150
24	25	15	20	10	25	20	115	30	25	30	15	10	30	140	15	10	20	15	50	20	130	30	50	30	60	15	30	215
25	45	20	20	20	35	15	155	20	35	35	60	10	40	200	10	10	20	10	40	10	100	25	35	25	10	15	35	145
26	30	25	15	15	25	30	140	35	10	45	40	20	40	190	5	15	10	10	20	10	70	30	50	30	35	35	20	200

27	30	25	15	10	30	35	145	35	30	60	40	25	45	235	15	10	15	15	35	10	100	20	35	10	35	10	10	120
28	10	20	20	15	25	30	120	40	50	35	55	10	35	225	15	10	15	15	50	20	125	35	20	30	15	15	15	130
29	20	20	20	25	15	35	135	40	50	30	50	10	40	220	10	10	20	15	60	10	125	30	20	30	10	15	15	120
30	15	25	25	35	15	10	125	40	50	50	20	10	50	220	10	15	15	20	55	20	135	35	10	10	25	20	20	120
31	25	20	25	60	25	35	190	35	50	45	10	10	40	190	15	10	20	15	50	10	120	25	20	10	15	15	15	100
32	10	30	25	10	25	30	130	40	35	50	60	15	30	230	15	15	15	15	35	20	115	35	20	10	15	25	20	125
33	40	25	40	15	30	40	190	15	50	35	10	20	35	165	10	15	10	60	20	10	125	35	10	15	15	30	15	120
34	15	40	30	15	40	40	180	10	35	45	10	15	35	150	15	10	5	50	10	10	100	60	15	20	25	35	15	170
35	35	25	30	35	30	40	195	40	50	45	30	20	35	220	15	15	10	15	5	10	70	10	10	15	20	45	15	115
36	25	20	30	10	25	30	140	50	50	35	60	10	30	235	15	10	20	15	15	20	95	10	20	15	15	50	20	130
37	40	25	40	10	30	40	185	15	10	35	15	20	35	130	10	15	10	60	20	10	125	35	50	15	15	30	15	160
38	40	25	25	20	15	30	155	35	10	50	30	10	30	165	10	15	15	30	15	20	105	15	50	10	20	60	20	175
39	40	35	30	20	10	40	175	15	15	45	30	10	35	150	10	10	10	35	50	10	125	35	40	15	15	30	15	150
40	45	30	15	35	30	40	195	20	20	60	10	20	35	165	30	20	15	40	20	10	135	5	30	10	15	30	15	105
41	50	20	30	15	25	30	170	10	50	20	10	10	30	130	15	10	20	60	50	20	175	25	20	30	15	15	20	125
42	60	30	40	40	40	30	240	10	5	15	35	15	40	120	15	20	10	15	35	10	105	15	45	35	10	10	20	135
43	30	25	40	30	35	35	195	25	20	15	20	10	35	125	30	10	10	20	40	15	125	15	45	35	30	15	15	155
44	45	25	40	60	30	40	240	10	10	15	10	20	35	100	10	15	10	15	30	10	90	35	50	35	15	20	15	170
45	45	30	25	35	30	35	200	15	25	20	40	20	40	160	10	15	10	10	30	15	90	30	30	45	15	20	10	150
46	45	35	30	20	30	20	180	15	30	25	30	20	60	180	10	15	15	30	30	10	110	30	20	30	20	20	10	130
47	60	40	30	50	40	40	260	10	15	20	10	15	35	105	10	10	5	15	35	10	85	20	35	45	25	10	15	150
48	50	25	40	60	35	40	250	10	15	15	10	20	35	105	10	10	10	10	30	10	80	30	50	35	20	15	15	165
49	60	30	40	35	40	40	245	10	15	15	20	10	35	105	10	10	10	15	40	10	95	20	45	35	30	10	15	155
50	60	30	40	40	40	30	240	10	5	15	35	15	40	120	15	20	10	15	35	10	105	15	45	35	10	10	20	135
51	45	25	40	60	30	40	240	10	10	15	10	20	35	100	10	15	10	10	20	10	75	35	50	35	20	30	15	185
52	40	25	40	30	10	15	160	25	20	30	30	35	45	185	15	10	10	20	40	15	110	20	45	20	20	15	25	145
53	40	10	15	45	10	15	135	35	15	40	30	60	55	235	10	40	35	20	15	20	140	15	35	10	5	15	10	90
54	45	30	20	35	20	10	160	10	20	30	40	35	50	185	10	20	10	10	15	15	80	35	30	40	15	30	25	175
55	45	40	25	60	35	50	255	30	10	10	10	40	30	130	10	10	10	10	15	10	65	15	40	55	20	10	10	150

56	40	25	35	60	35	40	235	40	15	15	10	30	35	145	10	10	10	10	15	10	65	10	50	40	20	20	15	155
57	55	40	35	35	40	60	265	5	45	15	10	35	20	130	10	10	10	15	10	10	65	30	5	40	40	15	10	140
58	55	35	55	40	35	45	265	15	45	10	10	45	15	140	10	10	5	10	10	10	55	20	10	30	40	10	30	140
59	60	40	45	40	20	55	260	10	15	15	15	60	10	125	10	10	10	10	10	5	55	20	35	30	35	10	30	160
60	45	25	50	60	35	45	260	10	50	10	10	30	15	125	5	10	10	10	15	10	60	40	15	30	20	20	30	155
61	40	30	45	30	35	35	215	20	45	30	20	40	15	170	15	10	10	20	15	15	85	25	15	15	30	10	35	130
62	40	25	45	60	30	40	240	15	50	35	10	30	15	155	10	15	10	15	20	10	80	35	10	10	15	20	35	125
63	75	40	50	60	55	60	340	5	10	30	15	25	10	95	0	15	10	10	10	5	50	20	35	10	15	10	25	115
64	45	50	40	60	30	45	270	35	25	35	10	30	15	150	10	15	10	10	20	10	75	10	10	15	20	20	30	105
65	45	35	40	20	30	60	230	15	30	30	30	30	10	145	10	15	15	30	20	10	100	30	20	15	20	20	20	125
66	35	45	50	30	35	40	235	50	20	15	20	40	15	160	15	10	10	20	15	15	85	0	25	25	30	10	30	120
67	45	50	50	60	40	55	300	40	15	30	10	30	10	135	5	10	10	10	15	10	60	10	25	10	20	15	25	105
68	50	40	40	45	10	55	240	15	35	35	30	60	10	185	10	10	10	20	15	20	85	25	15	15	5	15	15	90
69	50	50	45	60	30	45	280	10	25	35	10	30	15	125	10	15	5	10	20	10	70	30	10	15	20	20	30	125
70	45	35	35	20	30	60	225	30	30	30	30	30	10	160	10	15	15	30	20	10	100	15	20	20	20	20	20	115
71	50	40	30	20	30	80	250	10	30	10	20	30	5	105	5	10	30	20	20	5	90	35	20	30	40	20	10	155
72	45	40	50	60	10	50	255	30	10	30	20	40	30	160	10	10	10	10	15	10	65	15	40	10	10	35	10	120
73	60	15	30	40	30	15	190	10	15	20	15	30	60	150	15	10	5	35	20	15	100	15	60	45	10	20	10	160
74	60	15	30	35	15	15	170	10	15	5	40	60	60	190	15	10	20	10	15	15	85	15	60	45	15	10	10	155
75	60	15	30	35	30	15	185	10	15	5	40	30	60	160	10	10	20	10	20	15	85	20	60	45	15	20	10	170
76	5	60	45	40	35	60	245	65	15	30	15	40	10	175	5	10	20	10	15	15	75	25	15	5	35	10	15	105
77	30	35	25	35	15	80	220	20	10	10	40	10	5	95	20	15	15	10	60	5	125	30	40	50	15	15	10	160
78	65	35	25	35	15	50	225	25	10	10	40	10	30	125	10	15	15	10	60	10	120	0	40	50	15	15	10	130
79	50	35	25	35	15	15	175	15	10	10	40	10	60	145	20	10	15	10	60	15	130	15	45	50	15	15	10	150
80	30	45	45	35	15	15	185	20	10	20	15	60	60	185	20	15	15	10	15	15	90	30	30	20	40	10	10	140

Lampiran 4 Tabulasi Data Jawaban Responden

Jenis Kelamin

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Laki-laki	44	55.0	55.0	55.0
	Perempuan	36	45.0	45.0	45.0
	Total	80	100.0	100.0	100.0

Usia

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	20-30 Tahun	7	8.75	8.75	8.75
	31-40 Tahun	51	63.75	63.75	63.75
	41-50 Tahun	16	20.0	20.0	20.0
	≥ 51 Tahun	6	7.50	7.50	7.50
	Total	80	100.0	100.0	100.0

Pendidikan Terakhir

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Diploma	2	2.50	2.50	2.50
	Sarjana S1	21	26.25	26.25	26.25
	Magister S2	39	48.75	48.75	48.75
	Doktor S3	18	22.50	22.50	22.50
	Total	80	100.0	100.0	100.0

Masa Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	1-5 Tahun	36	45.00	45.00	45.00
	6-10 Tahun	17	21.25	21.25	21.25
	11-15 Tahun	8	10.00	10.00	10.00
	≥ 15 Tahun	19	23.75	23.75	23.75
	Total	80	100.0	100.0	100.0

Jabatan

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Pimpinan	4	5.00	5.00	5.00
	Dosen	50	62.50	62.50	62.50
	Tenaga Kependidikan	26	32.50	32.50	32.50
	Total	80	100.0	100.0	100.0

Lampiran 5 Tabulasi Data Jawaban Responden

1) Data Kuesioner Persepsi Pimpinan “Saat ini dan Harapan”

No	Nilai Saat Ini				Nilai Rata-Rata Saat Ini			
	CLAN (A)	ADHOCRACY (B)	MARKET (C)	HIERARCHY (D)	A	B	C	D
1	150	75	85	290	25,00	12,50	14,17	48,33
2	210	130	55	205	35,00	21,67	9,17	34,17
3	210	135	50	205	35,00	22,50	8,33	34,17
4	170	90	80	260	28,33	15,00	13,33	43,33
Total					30,83	17,92	11,25	40,00

No	Nilai Yang Diharapkan				Nilai Rata-Rata Yang Diharapkan			
	CLAN (A)	ADHOCRACY (B)	MARKET (C)	HIERARCHY (D)	A	B	C	D
1	170	245	55	130	28,33	40,83	9,17	21,67
2	200	150	50	200	33,33	25,00	8,33	33,33
3	150	150	140	160	25,00	25,00	23,33	26,67
4	135	185	120	160	22,50	30,83	20,00	26,67
Total					27,29	30,42	15,21	27,08

2) Data Kuesioner Persepsi Dosen “Saat ini dan Harapan”

No	Nilai Saat Ini				Nilai Rata-Rata Saat Ini			
	CLAN (A)	ADHOCRACY (B)	MARKET (C)	HIERARCHY (D)	A	B	C	D
1	160	80	85	275	26,67	13,33	14,17	45,83
2	185	70	70	275	30,83	11,67	11,67	45,83
3	170	115	125	190	28,33	19,17	20,83	31,67
4	170	90	80	260	28,33	15,00	13,33	43,33
5	155	85	85	275	25,83	14,17	14,17	45,83
6	130	110	125	235	21,67	18,33	20,83	39,17
7	150	115	115	220	25,00	19,17	19,17	36,67
8	155	115	110	220	25,83	19,17	18,33	36,67
9	175	125	135	165	29,17	20,83	22,50	27,50
10	230	110	115	145	38,33	18,33	19,17	24,17
11	190	90	80	240	31,67	15,00	13,33	40,00
12	195	80	85	240	32,50	13,33	14,17	40,00
13	185	80	85	250	30,83	13,33	14,17	41,67
14	175	85	95	245	29,17	14,17	15,83	40,83
15	175	95	90	240	29,17	15,83	15,00	40,00
16	190	90	90	230	31,67	15,00	15,00	38,33
17	145	90	95	270	24,17	15,00	15,83	45,00
18	185	80	85	250	30,83	13,33	14,17	41,67
19	190	85	80	245	31,67	14,17	13,33	40,83
20	180	95	85	240	30,00	15,83	14,17	40,00

21	145	90	95	270	24,17	15,00	15,83	45,00
22	175	95	90	240	29,17	15,83	15,00	40,00
23	165	85	95	255	27,50	14,17	15,83	42,50
24	145	90	95	270	24,17	15,00	15,83	45,00
25	180	90	115	215	30,00	15,00	19,17	35,83
26	190	85	80	245	31,67	14,17	13,33	40,83
27	190	85	65	260	31,67	14,17	10,83	43,33
28	175	95	90	240	29,17	15,83	15,00	40,00
29	190	90	70	250	31,67	15,00	11,67	41,67
30	145	90	95	270	24,17	15,00	15,83	45,00
31	140	115	125	220	23,33	19,17	20,83	36,67
32	190	85	80	245	31,67	14,17	13,33	40,83
33	110	120	150	220	18,33	20,00	25,00	36,67
34	165	85	95	255	27,50	14,17	15,83	42,50
35	210	105	55	230	35,00	17,50	9,17	38,33
36	180	95	85	240	30,00	15,83	14,17	40,00
37	145	90	95	270	24,17	15,00	15,83	45,00
38	170	85	90	255	28,33	14,17	15,00	42,50
39	145	100	95	260	24,17	16,67	15,83	43,33
40	190	75	80	255	31,67	12,50	13,33	42,50
41	195	105	85	215	32,50	17,50	14,17	35,83
42	190	85	80	245	31,67	14,17	13,33	40,83
43	190	105	80	225	31,67	17,50	13,33	37,50
44	165	130	100	205	27,50	21,67	16,67	34,17
45	190	85	65	260	31,67	14,17	10,83	43,33
46	200	85	65	250	33,33	14,17	10,83	41,67
47	220	100	65	215	36,67	16,67	10,83	35,83
48	190	75	80	255	31,67	12,50	13,33	42,50
49	200	120	75	205	33,33	20,00	12,50	34,17
50	135	205	85	175	22,50	34,17	14,17	29,17
Total					29,03	16,10	15,12	39,75

No	Nilai Yang Diharapkan				Nilai Rata-Rata Yang Diharapkan			
	CLAN (A)	ADHOCRACY (B)	MARKET (C)	HIERARCHY (D)	A	B	C	D
1	165	175	125	135	27,50	29,17	20,83	22,50
2	150	140	110	200	25,00	23,33	18,33	33,33
3	165	170	125	140	27,50	28,33	20,83	23,33
4	165	135	130	170	27,50	22,50	21,67	28,33
5	180	180	80	160	30,00	30,00	13,33	26,67
6	210	165	60	165	35,00	27,50	10,00	27,50
7	205	145	115	135	34,17	24,17	19,17	22,50
8	205	165	65	165	34,17	27,50	10,83	27,50
9	200	185	80	135	33,33	30,83	13,33	22,50
10	100	150	130	220	16,67	25,00	21,67	36,67
11	140	135	175	150	23,33	22,50	29,17	25,00
12	145	175	170	110	24,17	29,17	28,33	18,33

13	165	185	145	105	27,50	30,83	24,17	17,50
14	200	145	130	125	33,33	24,17	21,67	20,83
15	225	120	110	145	37,50	20,00	18,33	24,17
16	160	175	115	150	26,67	29,17	19,17	25,00
17	145	200	110	145	24,17	33,33	18,33	24,17
18	95	210	105	190	15,83	35,00	17,50	31,67
19	140	220	90	150	23,33	36,67	15,00	25,00
20	115	140	130	215	19,17	23,33	21,67	35,83
21	155	200	100	145	25,83	33,33	16,67	24,17
22	140	190	70	200	23,33	31,67	11,67	33,33
23	145	235	100	120	24,17	39,17	16,67	20,00
24	120	225	125	130	20,00	37,50	20,83	21,67
25	135	220	125	120	22,50	36,67	20,83	20,00
26	125	220	135	120	20,83	36,67	22,50	20,00
27	190	190	120	100	31,67	31,67	20,00	16,67
28	130	230	115	125	21,67	38,33	19,17	20,83
29	190	165	125	120	31,67	27,50	20,83	20,00
30	180	150	100	170	30,00	25,00	16,67	28,33
31	195	220	70	115	32,50	36,67	11,67	19,17
32	140	235	95	130	23,33	39,17	15,83	21,67
33	185	130	125	160	30,83	21,67	20,83	26,67
34	155	165	105	175	25,83	27,50	17,50	29,17
35	175	150	125	150	29,17	25,00	20,83	25,00
36	195	165	135	105	32,50	27,50	22,50	17,50
37	170	130	175	125	28,33	21,67	29,17	20,83
38	240	120	105	135	40,00	20,00	17,50	22,50
39	195	125	125	155	32,50	20,83	20,83	25,83
40	240	100	90	170	40,00	16,67	15,00	28,33
41	200	160	90	150	33,33	26,67	15,00	25,00
42	180	180	110	130	30,00	30,00	18,33	21,67
43	260	105	85	150	43,33	17,50	14,17	25,00
44	250	105	80	165	41,67	17,50	13,33	27,50
45	245	105	95	155	40,83	17,50	15,83	25,83
46	240	120	105	135	40,00	20,00	17,50	22,50
47	240	100	75	185	40,00	16,67	12,50	30,83
48	160	185	110	145	26,67	30,83	18,33	24,17
49	135	235	140	90	22,50	39,17	23,33	15,00
50	160	185	80	175	26,67	30,83	13,33	29,17
Total					29,15	27,87	18,45	24,53

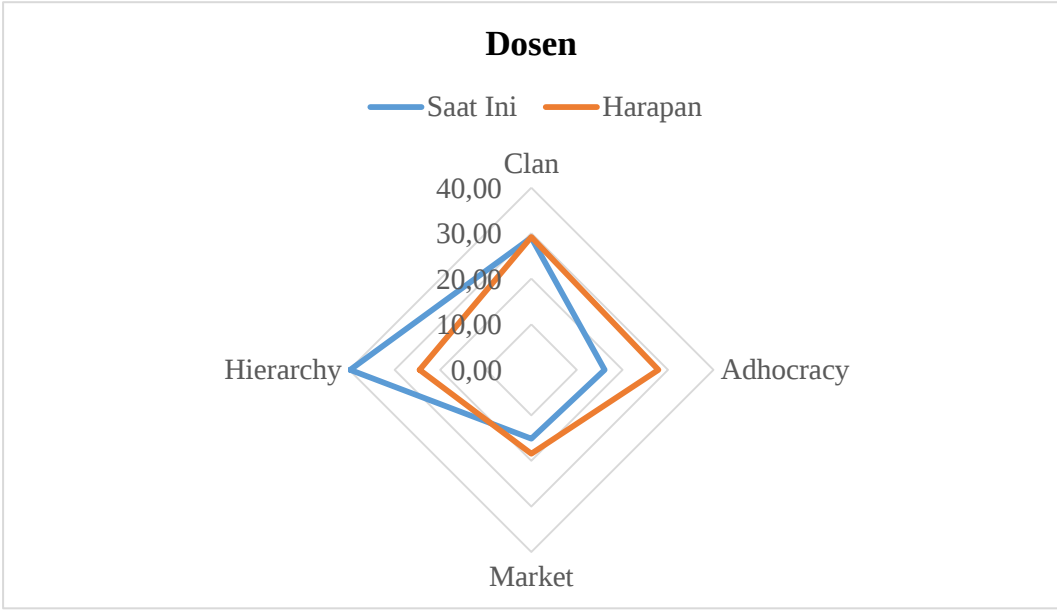
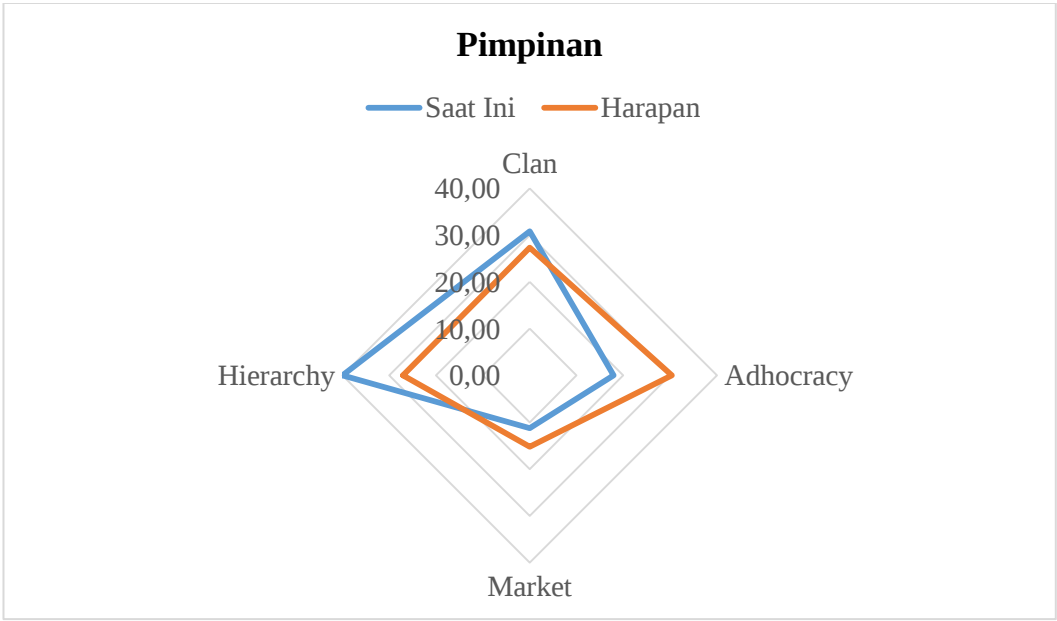
3) Data Kuesioner Persepsi Tenaga Kependidikan “Saat ini dan Harapan”

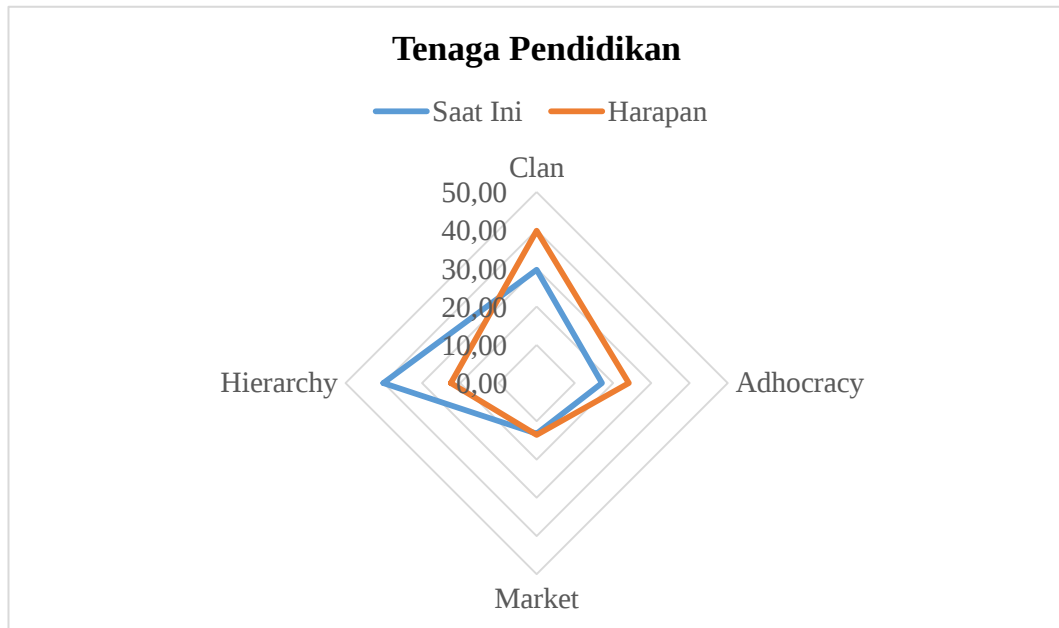
No	Nilai Saat Ini				Nilai Rata-Rata Saat Ini			
	CLAN (A)	ADHOCRACY (B)	MARKET (C)	HIERARCHY (D)	A	B	C	D
1	70	170	140	220	11,67	28,33	23,33	36,67
2	105	190	85	220	17,50	31,67	14,17	36,67
3	185	65	65	285	30,83	10,83	10,83	47,50
4	200	85	65	250	33,33	14,17	10,83	41,67
5	230	60	60	250	38,33	10,00	10,00	41,67
6	245	65	50	240	40,83	10,83	8,33	40,00
7	195	75	55	275	32,50	12,50	9,17	45,83
8	205	115	60	220	34,17	19,17	10,00	36,67
9	195	105	85	215	32,50	17,50	14,17	35,83
10	190	85	80	245	31,67	14,17	13,33	40,83
11	315	55	55	175	52,50	9,17	9,17	29,17
12	200	120	75	205	33,33	20,00	12,50	34,17
13	165	130	100	205	27,50	21,67	16,67	34,17
14	195	105	85	215	32,50	17,50	14,17	35,83
15	215	70	60	255	35,83	11,67	10,00	42,50
16	70	170	140	220	11,67	28,33	23,33	36,67
17	200	120	75	205	33,33	20,00	12,50	34,17
18	165	130	100	205	27,50	21,67	16,67	34,17
19	245	105	90	160	40,83	17,50	15,00	26,67
20	65	185	65	285	10,83	30,83	10,83	47,50
21	155	70	85	290	25,83	11,67	14,17	48,33
22	135	70	75	320	22,50	11,67	12,50	53,33
23	155	75	80	290	25,83	12,50	13,33	48,33
24	150	75	75	300	25,00	12,50	12,50	50,00
25	220	70	75	235	36,67	11,67	12,50	39,17
26	155	95	85	265	25,83	15,83	14,17	44,17
Total					29,65	17,05	13,24	40,06

No	Nilai Yang Diharapkan				Nilai Rata-Rata Yang Diharapkan			
	CLAN (A)	ADHOCRACY (B)	MARKET (C)	HIERARCHY (D)	A	B	C	D
1	255	130	65	150	42,50	21,67	10,83	25,00
2	235	145	65	155	39,17	24,17	10,83	25,83
3	265	130	65	140	44,17	21,67	10,83	23,33
4	265	140	55	140	44,17	23,33	9,17	23,33
5	260	125	55	160	43,33	20,83	9,17	26,67
6	260	125	60	155	43,33	20,83	10,00	25,83
7	215	170	85	130	35,83	28,33	14,17	21,67
8	240	155	80	125	40,00	25,83	13,33	20,83
9	340	95	50	115	56,67	15,83	8,33	19,17
10	270	150	75	105	45,00	25,00	12,50	17,50
11	230	145	100	125	38,33	24,17	16,67	20,83

12	235	160	85	120	39,17	26,67	14,17	20,00
13	300	135	60	105	50,00	22,50	10,00	17,50
14	240	185	85	90	40,00	30,83	14,17	15,00
15	280	125	70	125	46,67	20,83	11,67	20,83
16	225	160	100	115	37,50	26,67	16,67	19,17
17	250	105	90	155	41,67	17,50	15,00	25,83
18	255	160	65	120	42,50	26,67	10,83	20,00
19	190	150	100	160	31,67	25,00	16,67	26,67
20	170	190	85	155	28,33	31,67	14,17	25,83
21	185	160	85	170	30,83	26,67	14,17	28,33
22	245	175	75	105	40,83	29,17	12,50	17,50
23	220	95	125	160	36,67	15,83	20,83	26,67
24	225	125	120	130	37,50	20,83	20,00	21,67
25	175	145	130	150	29,17	24,17	21,67	25,00
26	185	185	90	140	30,83	30,83	15,00	23,33
Total					39,84	24,13	13,59	22,44

Lampiran 6 Chart OCAI





Lampiran 7 Dokumentasi

1. Penyebaran Kuesioner Kepada Pimpinan Fakultas Kelautan dan Perikanan



2. Penyebaran Kuesioner Kepada Dosen Fakultas Kelautan dan Perikanan



3. Penyebaran Kuesioner Kepada Tenaga Kependidikan Fakultas Kelautan dan Perikanan

