



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

Thoyyibah Tri Wahyuningsih, Indi Djastuti
thoyyibah3w@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

University is a part of education that produced educated employee who are able to fulfill the requirement of labor market. Islamic State of University (UIN) Walisongo Semarang were one of university that makes change from institute to University. It is done to keep demand of people needed and abreast of time, especially the development in labor market. The purpose of this research is to do the culture mapping recently and expected future by all of stakeholder in order to it can be as recommendation to institute, have the culture recently and expected future This research used the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) method. Survey was done by employees, lectures, and university students using descriptive quantitative approach.

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

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

PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan dalam memperebutkan posisi di dalam sebuah perusahaan menuntut para pencari kerja untuk memiliki pendidikan minimal sarjana. Semakin beragamnya persyaratan pasar kerja yang harus dipenuhi oleh calon pekerja, para lulusan SMA harus melanjutkan pendidikannya ke jenjang perguruan tinggi agar bisa mendapatkan posisi yang menguntungkan pada sebuah perusahaan. Perguruan Tinggi harus dikelola secara profesional untuk memenuhi kebutuhan masa depan yang selalu berubah mengikuti perkembangan jaman, terutama kebutuhan pasar kerja. Seperti yang dikutip dari BBC Indonesia 27 Agustus 2014, bahwa persaingan di bursa tenaga kerja akan semakin meningkat menjelang pemberlakuan pasar bebas ASEAN pada akhir 2015 mendatang. Ini akan mempengaruhi banyak orang, terutama pekerja yang berkecimpung pada sektor keahlian khusus. Pada intinya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) akan lebih membuka peluang tenaga kerja asing untuk mengisi berbagai jabatan serta profesi di Indonesia. Dengan adanya kerjasama internasional Masyarakat Ekonomi Asean (*Asean Economic Community*) yang memudahkan keluar masuknya tenaga kerja dari suatu negara ke negara lain telah membuat suatu kompetisi yang sangat ketat untuk memperebutkan peluang kerja yang terbatas. Tenaga kerja yang telah menempuh pendidikan di Indonesia akan bersaing dengan tenaga kerja yang menempuh pendidikan di luar negeri atau bahkan bersaing secara langsung dengan tenaga kerja asing. Kompetisi yang sedemikian keras telah menuntut dilakukannya perubahan-perubahan kebijakan pada pendidikan profesional dalam menghasilkan tenaga kerja yang benar-benar berkualitas (Ekaningrum, 2005). Oleh karena itu perubahan pada dunia pendidikan khususnya di Perguruan

tinggi pun mutlak dilakukan untuk dapat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada agar bisa tetap eksis dan mampu bersaing. Seperti apa yang dituliskan oleh Kasali (2006: Xxxii) dalam bukunya yang berjudul “*Change! tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga (manajemen perubahan dan manajemen harapan)*” bahwa “Perubahan dikampus mencerminkan tuntutan baru dalam masyarakat karena dari situlah elite suatu bangsa dihasilkan. Kalau dunia usaha berubah tapi dunia pendidikannya jalan ditempat maka celakalah suatu negara.”

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

UIN (Universitas Islam Negeri) Walisongo Semarang adalah salah satu perguruan tinggi yang melakukan perubahan dari Institut menjadi Universitas pada 19 Desember 2014. Hal itu dilakukan untuk meningkatkan kualitasnya, baik kualitas perguruan tinggi maupun kualitas para *stakeholder* yang terdiri dari karyawan, tenaga pendidik/dosen, serta mahasiswa. Menurut kepala Biro AUAK UIN Walisongo, Bapak Priyono, M.Pd perubahan dari Institut menjadi Universitas ini salah satunya dilatarbelakangi kebutuhan masyarakat akan keberadaan perguruan tinggi termasuk didalamnya fakultas-fakultas tertentu yang lebih luas. Hal ini terlihat pada tabel 1, dimana calon mahasiswa/peminat yang ingin melanjutkan sekolah ke perguruan tinggi di UIN Walisongo setiap tahunnya mulai dari tahun 2008 selalu mengalami kenaikan, bahkan pada tahun 2014 lalu mengalami kenaikan yang cukup tinggi sebesar 76,7% dari 4.046 di tahun 2013 menjadi 17.372 di tahun 2014.

Tabel 1
Jumlah Peminat/Calon Mahasiswa baru UIN Walisongo Semarang
Tahun 2008-2014

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

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

Perubahan dari Institut menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo yang telah direncanakan sejak tahun 2005 ini membutuhkan banyak persiapan yang cukup matang, mulai dari pemenuhan persyaratan administrasi akademik, pemenuhan data sampai dengan mengadakan doa bersama civitas akademika agar alih status IAIN Walisongo menjadi Universitas Islam Negeri Walisongo berjalan lancar. Salah satu hal yang berbeda atau berubah setelah menjadi UIN Walisongo adalah perubahan pada visi dan misi dari perguruan tinggi yang nantinya akan mempengaruhi nilai serta budaya organisasi di UIN itu sendiri. Sebuah organisasi dibuat untuk merealisasikan visi, yaitu cita-cita dimasa depan yang ada di benak pendiri, yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan (Umar, 2010: 19). Transformasi Institut Agama Islam Negeri Walisongo menjadi Universitas Islam Negeri Walisongo merupakan pintu gerbang menuju tercapainya visi menjadi “Perguruan tinggi islam riset terdepan berbasis pada kesatuan ilmu pengetahuan untuk kemanusiaan dan peradaban.” Perubahan pada visi tersebut diikuti oleh perubahan dan penambahan misi menjadi lebih rinci dan jelas guna mencapai visi itu sendiri.

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

Namun perubahan yang telah terjadi pada visi dan misi UIN Walisongo, tidak serta merta juga merubah nilai-nilai yang telah ada saat masih berstatuskan Institut. Nilai-nilai organisasi sebelum berubah menjadi UIN yaitu *Visionary, Integrity, Customer satisfaction, Teamwork, Objective, Religious, and Confident* tetap dipertahankan dan akan lebih ditingkatkan serta ditanamkan pada setiap *stakeholder* di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo. Nilai-nilai organisasi tadi harus tertanam dalam tingkah laku seluruh anggota organisasi agar dapat merealisasikan visi serta misi UIN Walisongo yang baru. Perubahan menjadi Universitas ini menuntut para *stakeholder* (Karyawan, dosen, dan mahasiswa) untuk lebih menghidupkan UIN, dalam artian budaya kerja yang diterapkan adalah budaya kerja UIN bukan lagi budaya kerja saat masih menjadi IAIN dulu. Budaya yang telah ada saat ini belum tentu sesuai dengan harapan dan keinginan masing-masing *stakeholder*. Oleh karena itu perlu dilakukan pemetaan budaya UIN Walisongo saat ini dan yang diharapkan, agar dapat diketahui apakah budaya yang ada saat ini telah sesuai dengan apa yang diharapkan seluruh *stakeholder* dan telah sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan nilai UIN Walisongo. Untuk mengetahui profil budaya dapat digunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn merupakan metode penelitian yang sah untuk menilai budaya organisasi (OCAI report, 2012: 4). OCAI merupakan pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*) yang berguna dalam mencerminkan ke arah mana sebuah organisasi dikelompokkan berdasarkan budayanya. Dengan dilakukan pengukuran budaya organisasi ini, akan membawa manfaat bagi UIN Walisongo, salah satunya yaitu menyediakan titik awal untuk membuat seluruh *stakeholder* mau berubah dan menggunakan kekuatan dan kreatifitas mereka untuk lebih mendukung perubahan yang terjadi.

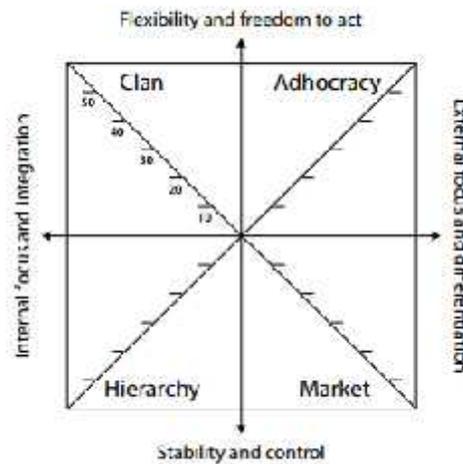
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Model *Competing Value*

Kusdi (2011: 86) dalam bukunya “Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik” menjelaskan bahwa model *competing value* dibangun oleh Robert Quinn dan kolega-koleganya melalui serangkaian paper dan studi empiris sepanjang akhir tahun 1970-an. Model ini merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya.

Cameron dan Quinn menjelaskan 4 kuadran, sesuai dengan 4 budaya organisasi yang memiliki perbedaan yang sangat kuat. Pada sumbu horizontal ada fokus internal dan integrasi vs fokus eksternal dan diferensiasi. Pada sumbu yang mengarah ke kiri menunjukkan bahwa organisasi fokus internal (apa yang penting untuk perusahaan, bagaimana kita menginginkan untuk bekerja) sedangkan sumbu yang mengarah ke kanan menunjukkan bahwa organisasi fokus eksternal (apa yang penting untuk dunia luar, klien, dan pasar). Pada sumbu vertikal terdapat stabilitas dan kontrol vs fleksibilitas dan keleluasaan. Pada sumbu yang mengarah ke atas menunjukkan bahwa organisasi memiliki hasrat untuk membuat semuanya fleksibel dan leluasa, sedangkan sumbu yang mengarah ke bawah menunjukkan bahwa organisasi menginginkan nilai yang berlawanan, yaitu stabilitas dan kontrol.

Gambar 1
The Competing Values Framework



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

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

a. Budaya *Clan*

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

Tipe pemimpin: fasilitator, mentor, pembangun tim.

Nilai : Komitmen, komunikasi, pengembangan .

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

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

b. Budaya *Adhocracy*

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

Tipe pemimpin: innovator, pengusaha, visioner.

Nilai : output inovatif, transformasi, kelincihan.

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

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

c. Budaya *Market*

Sebuah organisasi yang fokus pada pencapaian hasil yang mana perhatian utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pemimpin adalah penggerak yang keras, produser, dan pesaing. Perikat yang membuat organisasi bersama adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan kesuksesan adalah perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah tindakan yang kompetitif dan penghargaan

pada pencapaian tujuan dan target. Sukses didefinisikan pada pangsa dan penetrasi pasar. harga yang kompetitif dan pemimpin pasar adalah penting. Corak organisasi adalah kompetisi yang tinggi.

Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser.

Nilai : pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas.

Teori efektivitas : agresif bersaing dan fokus pelanggan yang efektif.

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

d. Budaya *Hierarchy*

Sebuah tempat kerja yang formal dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang orang lakukan. Kebanggaan pemimpin pada dirinya sendiri adalah menjadi koordinator yang baik dan pengatur yang memiliki pemikiran yang efisiensi. Mempertahankan kelancaran organisasi adalah penting. Aturan formal dan kebijakan adalah yang membuat kebersamaan pada organisasi. Fokus jangka panjang adalah stabilitas dan kinerja dengan efisien dan kelancaran operasional. Sukses didefinisikan pada tingkat penyerahan yang dapat diandalkan, jadwal yang lancar, dan biaya yang rendah. pengelolaan karyawan berfokus pada pekerjaan yang terjamin dan kemungkinan meramalkan.

Tipe pemimpin: koordinator, memantau, organizer.

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

Teori efektivitas : pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif.

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

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

OCAI dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn merupakan metode penelitian yang sah untuk menilai budaya organisasi (OCAI report, 2012: 4). OCAI merupakan pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*), sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya yaitu budaya *clan*, *adhocracy*, *market*, atau *hierarchy*. Instrumen OCAI ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana individu diminta membagi nilai 100 untuk empat alternatif jawaban pada setiap dimensi kultur (Kusdi, 2011: 269).

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

a. Karakteristik Dominan

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

b. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada.

c. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.

d. Perikat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.

e. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada.

f. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada.

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

- a. *Clan*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pemberdayaan dan pengembangan tim, keterlibatan SDM dan keterbukaan komunikasi.
- b. *Adhocracy*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam menciptakan standar yang baru, mengantisipasi kebutuhan, melakukan perbaikan yang terus menerus, dan menemukan solusi kreatif.
- c. *Market*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pengukuran preferensi konsumen, produktivitas, mendorong persaingan, dan penciptaan partnership.
- d. *Hierarchy*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam kontrol terhadap proses kerja, pemecahan masalah secara sistematis, penerapan alat-alat ukur kualitas, dan mendeteksi kesalahan.

Budaya Organisasi Islami

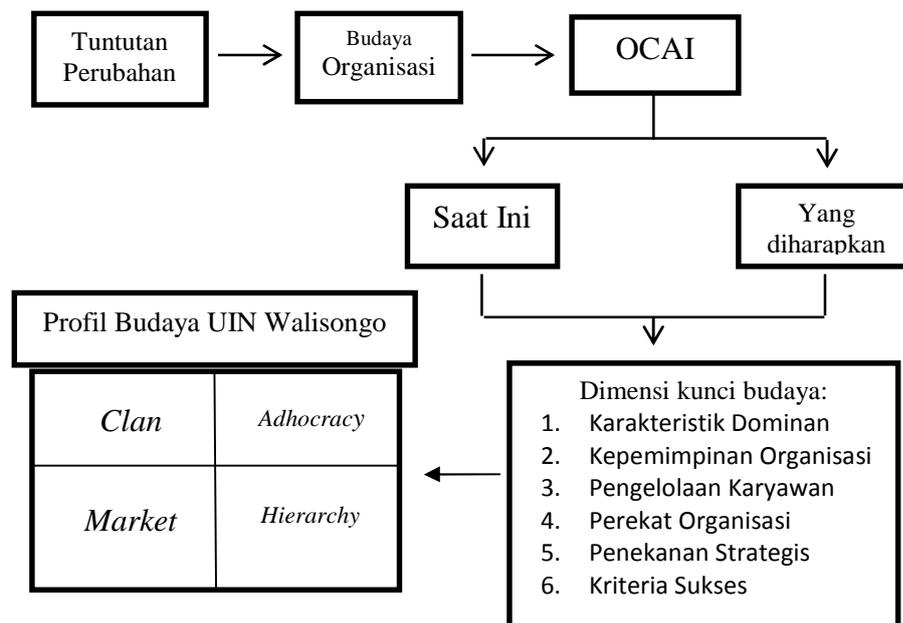
Budaya organisasi islami adalah budaya yang berintikan nilai-nilai yang diambil dari sumber hukum Al Qur'an dan Al Hadits Rasulullah SAW (Hidayat, 2012). Jika berbicara tentang budaya organisasi, pastilah akan berbicara mengenai elemen budaya organisasi, salah satunya yaitu nilai. Dalam budaya organisasi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

- a. Aqidah
Aqidah merupakan keyakinan dan kepercayaan mengenai sebuah kebenaran berdasarkan akal, wahyu, dan fitrah yang telah tertanam dengan kokoh dan kuat di dalam hati yang dapat menentramkan jiwa tanpa ada keraguan sedikitpun.
- b. Akhlak
Akhlak atau sistem perilaku ini terjadi melalui suatu konsep atau seperangkat pengertian tentang apa dan bagaimana sebaiknya akhlak itu harus terwujud. Akhlak pada dasarnya melekat pada diri seseorang dalam bentuk perilaku atau perbuatan, baik itu tingkah pola perilaku yang baik atau buruk.
- c. Ibadah
Ibadah berarti mencakup semua perilaku dalam semua aspek kehidupan yang sesuai dengan ketetapan Allah SWT yang dilakukan dengan ikhlas untuk mendapatkan ridho Allah SWT.

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

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

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



Sumber: Febriana (2012)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian Non-Kausalitas komparatif, yaitu penelitian yang dilakukan tidak untuk secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2006: 5).

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan (Arikunto, 2010: 234). Tujuan penelitian deskriptif ini bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya (Umar, 2010: 7).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel tunggal atau mandiri, yaitu variabel yang berdiri sendiri (Sugiyono, 2008: 53), tanpa menghubungkan dengan variabel lainnya. Variabel mandiri pada penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Stratified Random Sampling* yaitu metode pengambilan sampel dimana melibatkan proses stratifikasi dan pemisahan, diikuti dengan pemilihan secara random/acak pada masing-masing strata (Sekaran and Bougie, 2013: 249). Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan

data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner OCAI yang disertai dengan pertanyaan terbuka. Dari 118 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 99 kuesioner. Terdiri dari Karyawan, Dosen, dan Mahasiswa yang masing-masing berjumlah 33 responden.

Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini menggunakan instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yaitu salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Metode ini digunakan untuk mengukur sejauh mana dari empat jenis budaya mendominasi pada organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Dimana Skor pada setiap pernyataan harus diisi, minimum dengan angka 5 atau kelipatannya dan totalnya harus 100. Responden juga diminta menjawab pertanyaan terbuka dari tiap dimensi. Pengolahan data dilakukan dengan menjumlahkan skor pada setiap sel dan diakhiri dengan menghitung rata-rata. Rata-rata diperoleh dengan menjumlahkan skor masing-masing kultur pada tiap dimensi budaya dan membagi hasilnya dengan 6. Penghitungan skor OCAI dilakukan secara terpisah antara skor kultur sekarang (*now*) dengan skor kultur yang dikehendaki (*preffered*) agar dapat dilakukan perbandingan. Artinya ada dua tabel yang terpisah untuk menghitung skor kultur sekarang dan kultur yang diharapkan (Kusdi, 2011: 269). Diagnosis kultur organisasi dilakukan berdasarkan tabulasi dari skor OCAI, yaitu melihat tipe kultur yang mendominasi organisasi tersebut, kesenjangan (*discrepancy*) antara kultur saat ini dan kultur yang seharusnya, serta kekuatan tipe kultur yang mendominasi organisasi. Kesenjangan antar kultur dapat berupa kesenjangan positif, dimana responden mengharapkan tipe kultur tersebut ditingkatkan dan kesenjangan negatif, dimana responden mengharapkan bahwa tipe kultur tersebut berkurang. Diagnosis tersebut dilakukan pada setiap dimensi kunci budaya yang terdiri dari 6 dimensi yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria sukses. Sehingga akan didapatkan budaya organisasi yang paling dominan secara keseluruhan dengan menjumlahkan masing-masing budaya (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy*) pada seluruh dimensi kunci budaya. Langkah selanjutnya, skor akan diinterpretasikan ke dalam sebuah chart dengan tipe radar pada *microsoft excel 2007* sehingga dapat terlihat dengan jelas kecenderungan budaya yang terjadi saat ini dan budaya yang diharapkan. Budaya yang terjadi saat ini akan terlihat melalui garis berwarna biru, sementara budaya yang diharapkan ditandai oleh garis berwarna merah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Intepretasi Hasil

Berdasarkan seluruh analisis data hasil penelitian ini, maka diperoleh persamaan dan perbedaan persepsi dari masing-masing *stakeholder* yang terdiri dari karyawan, dosen, dan mahasiswa pada profil budaya organisasi UIN Walisongo serta dimensi kunci budaya saat ini dan yang diharapkan. Dibawah ini akan dijelaskan lebih rinci perbandingan persepsi masing-masing *stakeholder* pada budaya UIN Walisongo serta 6 dimensi kunci budaya yang terdiri dari dimensi karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan dimensi kriteria sukses.

Tabel 2
Presentase Perbandingan Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder pada 6 Dimensi Kunci Budaya

DIMENSI KUNCI BUDAYA	SAAT INI			DIHARAPKAN		
	Karyawan	Dosen	Mahasiswa	Karyawan	Dosen	Mahasiswa
KARAKTERISTIK DOMINAN	<i>Clan</i> 30%	<i>Clan</i> 29,24%	<i>Clan</i> 30,15%	<i>Adhocracy</i> 29,09%	<i>Clan</i> 30,90%	<i>Clan</i> 26,36%
KEPEMIMPINAN ORGANISASI	<i>Hierarchy</i> 31,06%	<i>Clan</i> 29,39%	<i>Adhocracy</i> 27,58%	<i>Adhocracy</i> 34,85%	<i>Adhocracy</i> 31,36%	<i>Adhocracy</i> 27,58%
PENGELOLAAN KARYAWAN	<i>Clan</i> 30,46%	<i>Hierarchy</i> 31,82%	<i>Clan</i> 26,76%	<i>Clan</i> 32,12%	<i>Clan</i> 31,36%	<i>Clan</i> 32,42%



PEREKAT ORGANISASI	<i>Hierarchy</i> 29,79%	<i>Hierarchy</i> 29,55%	<i>Clan</i> 29,15%	<i>Clan</i> 36,36%	<i>Clan</i> 34,24%	<i>Clan</i> 29,30%
PENEKANAN STRATEGIS	<i>Clan</i> 28,03%	<i>Hierarchy</i> 31,36%	<i>Clan</i> 27,73%	<i>Clan</i> 30,15%	<i>Clan</i> 30,15%	<i>Clan</i> 27,27%
KRITERIA SUKSES	<i>Clan</i> 29,69%	<i>Clan</i> 28,64%	<i>Clan</i> 28,79%	<i>Hierarchy</i> 26,82%	<i>Clan</i> 32,27%	<i>Clan</i> 29,24%

Pada tabel 2 diatas dapat dilihat perbandingan dimensi karakteristik dominan menurut persepsi masing-masing *Stakeholder*, budaya yang saat ini dirasakan paling kuat oleh ketiga *stakeholder* adalah budaya *clan*. Terjadi persamaan persepsi mengenai karakteristik dominan di UIN Walisongo, dimana masing-masing *stakeholder* memberikan nilai yang cukup tinggi pada budaya *clan* dibandingkan dengan budaya lainnya. Karyawan memberikan presentase sebesar 30% pada budaya *clan*, begitu juga dosen dan mahasiswa yang masing-masing memberikan presentase sebesar 29,24% dan 30,15%. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam UIN Walisongo adalah kekeluargaan dan saling berbagi diantara seluruh *stakeholder* di dalamnya. Sedangkan dimensi karakteristik dominan yang diharapkan beberapa tahun kedepan terdapat perbedaan persepsi diantara ketiga *stakeholder*. Dimana karyawan mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi karakteristik yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam UIN Walisongo. Karyawan mengharapkan UIN Walisongo itu menjadi tempat familier berbasis keilmuan yang mandiri dan menerapkan tri dharma dengan baik yang menyangkut nilai-nilai kemanusiaan yang beradab, serta dinamis dan berpandangan ke depan yakni selalu tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman dan IPTEK. Berbeda dengan harapan dosen dan mahasiswa yang ingin tetap mempertahankan budaya *clan* pada dimensi karakteristik dominan di UIN Walisongo. Dosen dan mahasiswa mengharapkan UIN Walisongo tetap menonjol pada kekeluargaan dan saling berbagi diantara seluruh *stakeholder* di dalamnya. Mereka beranggapan bahwa bekerja dengan sistem kekeluargaan membuat UIN Walisongo memiliki standar sendiri dalam berorientasi pada Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Tabel 2 diatas juga memperlihatkan perbandingan dimensi kepemimpinan organisasi menurut persepsi masing-masing *stakeholder*. Terlihat bahwa terdapat perbedaan persepsi seluruh *stakeholder* pada dimensi kepemimpinan organisasi saat ini di UIN Walisongo. Dimana karyawan berpendapat bahwa budaya *hierarchy* dirasakan paling kuat dibandingkan dengan budaya lainnya, hal ini terlihat dengan presentase yang sangat tinggi pada budaya *hierarchy* yaitu sebesar 31,06%. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi karyawan, pemimpin di UIN Walisongo adalah seorang koordinator dan pengorganisasian yang baik. Lain halnya dengan persepsi dosen mengenai pemimpin di UIN Walisongo, mereka beranggapan bahwa pemimpin di UIN Walisongo adalah seseorang figur orang tua, pembangun tim, mentor, fasilitator, pengasuh, pembimbing, dan pemberi dukungan, hal ini terlihat dari presentase yang sangat tinggi pada budaya *clan* yaitu sebesar 29,39%. Sedangkan mahasiswa menganggap pemimpin di UIN Walisongo adalah seorang pemimpin yang kreatif, inovatif, dan berani mengambil risiko, hal ini terlihat pada presentase budaya *adhocracy* yang lebih tinggi daripada budaya lainnya yaitu sebesar 27,58%. Pada dimensi kepemimpinan organisasi yang diharapkan, terdapat persamaan persepsi pada semua *stakeholder* yaitu budaya *adhocracy*. Seluruh *stakeholder* memberikan nilai yang sangat tinggi pada budaya *adhocracy*, yaitu masing-masing sebesar 34,85% oleh karyawan, 31,36% oleh dosen, dan 29,70% oleh mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa baik karyawan, dosen, maupun mahasiswa mengharapkan kedepan para pemimpin di UIN Walisongo bisa menjadi pemimpin yang kreatif, inovatif dan berani mengambil risiko terutama dalam kegiatan pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui pembelajaran dan/atau penelitian ilmiah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia, agar UIN Walisongo dapat cepat berkembang dan mampu melaksanakan kewajiban Tri Dharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) dengan baik serta mampu mencapai visi menjadi perguruan tinggi islam riset terdepan berbasis pada kesatuan ilmu pengetahuan untuk kemanusiaan dan peradaban.

Perbandingan dimensi pengelolaan karyawan menurut persepsi karyawan, dosen, dan mahasiswa dapat dilihat pada tabel 2. Terlihat bahwa terdapat perbedaan persepsi seluruh *stakeholder* pada dimensi pengelolaan karyawan saat ini di UIN Walisongo. Dimana karyawan dan



mahasiswa berpendapat bahwa budaya *clan* dirasakan paling kuat dibandingkan dengan budaya lainnya, terlihat pada presentase yang sangat tinggi pada budaya *clan* yaitu sebesar 30,46% oleh karyawan dan 26,76% oleh mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi karyawan dan mahasiswa, gaya manajemen dalam pengelolaan karyawan dicirikan oleh kerja tim, dan mengedepankan partisipasi seluruh *stakeholder* sesuai dengan nilai *teamwork* yang telah tertanam kuat di UIN Walisongo dalam rangka mencapai tujuan UIN Walisongo sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia. Lain halnya dengan persepsi dosen mengenai gaya manajemen dalam pengelolaan karyawan di UIN Walisongo, mereka beranggapan bahwa gaya manajemen di UIN Walisongo dicirikan oleh stabilitas dalam hubungan pribadi dan kontrol internal terutama dengan peraturan, spesialisasi fungsi, dan sentralisasi keputusan, hal ini terlihat dari presentase yang sangat tinggi pada budaya *hierarchy* yaitu sebesar 31,82%. Menurut dosen, UIN Walisongo sebagai perguruan tinggi yang merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional dalam menjamin penyelenggaraan pendidikan tinggi termasuk didalamnya gaya manajemen yang digunakan dalam mengelola karyawan pasti diatur dengan peraturan yang sudah baku yang digunakan sebagai dasar dan kepastian hukum. Karena pada dasarnya setiap perguruan tinggi tidak bisa lepas dari adanya peraturan perundang-undangan yang menjamin penyelenggaraan pendidikan tinggi tersebut. Namun dapat dilihat pada kolom dimensi pengelolaan karyawan yang diharapkan, terdapat persamaan persepsi pada semua *stakeholder* yaitu budaya *clan*. Seluruh *stakeholder* memberikan nilai yang sangat tinggi pada budaya *clan*, yaitu masing-masing sebesar 31,12% oleh karyawan, 31,36% oleh dosen, dan 32,42% oleh mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa baik karyawan, dosen, maupun mahasiswa mengharapkan kedepan gaya manajemen dalam pengelolaan karyawan di UIN Walisongo bisa menjadi lebih solid dalam kerja tim, konsensus, dan partisipasi seluruh *stakeholder*. Karena menurut *stakeholder* gaya manajemen yang dicirikan dengan kerja tim, konsensus, dan partisipasi seluruh *stakeholder*, akan membuat kerja tim menjadi lebih efektif dan tepat sasaran serta memiliki kekuatan yang luar biasa untuk mampu melaksanakan peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Pada tabel 2 di atas memperlihatkan perbandingan dimensi perekat organisasi menurut persepsi karyawan, dosen, dan mahasiswa. Terlihat bahwa terdapat perbedaan persepsi antara karyawan, dosen, dan mahasiswa pada dimensi pengelolaan karyawan saat ini di UIN Walisongo. Dimana karyawan dan dosen berpendapat bahwa budaya *hierarchy* dirasakan paling kuat dibandingkan dengan budaya lainnya, hal ini terlihat dengan presentase yang sangat tinggi pada budaya *hierarchy* yaitu sebesar 29,79% oleh karyawan dan 29,55% oleh dosen. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi karyawan dan dosen, nilai-nilai yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di UIN Walisongo adalah aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal yang digunakan untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan tinggi sebagai dasar dan kepastian hukum. Lain halnya dengan pendapat mahasiswa yang menganggap loyalitas dan saling percaya yang merekatkan dan menjaga kelancaran operasional di UIN Walisongo, hal ini terlihat dari presentase yang sangat tinggi pada budaya *clan* yaitu sebesar 29,15%. Pada dimensi pengelolaan karyawan yang diharapkan, terdapat persamaan persepsi pada semua *stakeholder* yaitu budaya *clan*. Seluruh *stakeholder* memberikan nilai yang sangat tinggi pada budaya *clan*, yaitu masing-masing sebesar 31,12% oleh karyawan, 31,36% oleh dosen, dan 32,42% oleh mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa baik karyawan, dosen, maupun mahasiswa mengharapkan kedepan gaya manajemen dalam pengelolaan karyawan di UIN Walisongo bisa menjadi lebih solid dalam kerja tim, konsensus, dan partisipasi seluruh *stakeholder*. Karena menurut *stakeholder* gaya manajemen yang dicirikan dengan kerja tim, konsensus, dan partisipasi seluruh *stakeholder*, akan membuat kerja tim menjadi lebih efektif dan tepat sasaran serta memiliki kekuatan yang luar biasa untuk mampu melaksanakan peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.



Perbandingan dimensi penekanan strategis menurut persepsi karyawan, dosen, dan mahasiswa dapat dilihat pada tabel 2. Terlihat bahwa terdapat perbedaan persepsi *stakeholder* pada dimensi penekanan strategis saat ini di UIN Walisongo. Dimana karyawan dan mahasiswa berpendapat bahwa budaya *clan* dirasakan paling kuat dibandingkan dengan budaya lainnya, hal ini terlihat dengan presentase yang sangat tinggi pada budaya *clan* yaitu sebesar 28,03% oleh karyawan dan 27,73% oleh mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa menurut karyawan dan mahasiswa, pengembangan sumber daya manusia, sifat keterbukaan, dan partisipasi seluruh *stakeholder* adalah cara UIN Walisongo untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada. Lain halnya dengan persepsi dosen mengenai penekanan strategis, mereka beranggapan bahwa UIN Walisongo dalam memfokuskan elemen guna pencapaian misi strategis adalah menggunakan ketepatan dan stabilitas dalam melaksanakan setiap pekerjaan dan kegiatan, hal ini terlihat dari presentase yang sangat tinggi pada budaya *hierarchy* yaitu sebesar 31,36%. Pada dimensi penekanan strategis yang diharapkan, terdapat persamaan persepsi pada semua *stakeholder* yaitu budaya *clan*. Seluruh *stakeholder* memberikan nilai yang sangat tinggi pada budaya *clan*, yaitu masing-masing sebesar 30,15% oleh karyawan dan dosen, serta 27,27% oleh mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa baik karyawan, dosen, maupun mahasiswa mengharapkan beberapa tahun kedepan UIN Walisongo memfokuskan pada elemen pengembangan sumber daya manusia antara lain pengembangan kemampuan karyawan dalam pengelolaan satuan pendidikan tinggi yang dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan, pengembangan kemampuan dosen dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik, pengembangan kemampuan mahasiswa sebagai calon intelektual, ilmuwan, praktisi, dan/atau profesional; sifat keterbukaan; dan partisipasi seluruh *stakeholder* dalam pencapaian misi strategis. Karena pengembangan rasa percaya yang tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap *stakeholder* merupakan inti dari pergerakan sebuah institusi. Dengan SDM yang baik dan melibatkan setiap *stakeholder* akan lebih mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

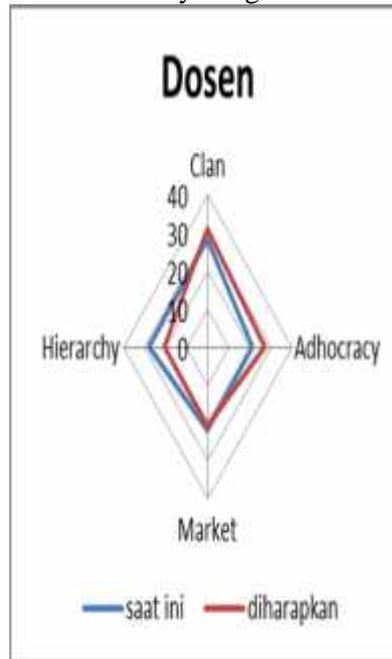
Pada tabel 2 juga memperlihatkan perbandingan dimensi kriteria sukses menurut persepsi masing-masing *Stakeholder*, budaya yang saat ini dirasakan paling kuat oleh ketiga *stakeholder* adalah budaya *clan*. Terjadi persamaan persepsi mengenai kriteria sukses di UIN Walisongo, dimana masing-masing *stakeholder* memberikan nilai yang cukup tinggi pada budaya *clan* dibandingkan dengan budaya lainnya. Karyawan memberikan presentase sebesar 29,69% pada budaya *clan*, begitu juga dosen dan mahasiswa yang masing-masing memberikan presentase sebesar 28,64% dan 28,79%. Hal ini menunjukkan bahwa UIN Walisongo menetapkan standar komitmen anggota dan kepedulian seluruh *stakeholder* di dalam pencapaian tujuan yang ada. Pada dimensi kriteria sukses yang diharapkan beberapa tahun kedepan terdapat perbedaan persepsi diantara ketiga *stakeholder*. Dimana karyawan mengharapkan budaya *hierarchy* menjadi standar / kriteria dalam pencapaian tujuan yang ada di dalam UIN Walisongo. Karyawan mengharapkan UIN Walisongo menetapkan efisiensi dan ketepatan waktu yang sistematis dan ekonomis sebagai standar didalam pencapaian tujuan. Karyawan menganggap program yang dijalankan tepat, akurat dan hasilnya optimal adalah prioritas, sedangkan kunci sukses adalah kepuasan dari pelayanan yang diberikan UIN Walisongo kepada masyarakat. Berbeda dengan harapan dosen dan mahasiswa yang ingin tetap mempertahankan budaya *clan* pada dimensi kriteria sukses di UIN Walisongo. Dosen dan mahasiswa mengharapkan komitmen anggota serta kepedulian seluruh *stakeholder* tetap dijadikan sebagai standar / kriteria keberhasilan di dalam pencapaian tujuan di UIN Walisongo. Dosen dan mahasiswa beranggapan kesuksesan akan sulit dicapai manakala SDM tidak dikembangkan terlebih dahulu dan kesuksesan juga tidak akan mungkin tercapai tanpa adanya kerjasama, komitmen dan kepedulian pada seluruh *stakeholder*.

Setelah melihat perbandingan pada keenam dimensi kunci budaya yang terdiri dari dimensi karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan dimensi kriteria sukses. Dibawah ini dapat dilihat perbandingan persepsi masing-masing *stakeholder* pada keseluruhan profil budaya organisasi di UIN Walisongo.

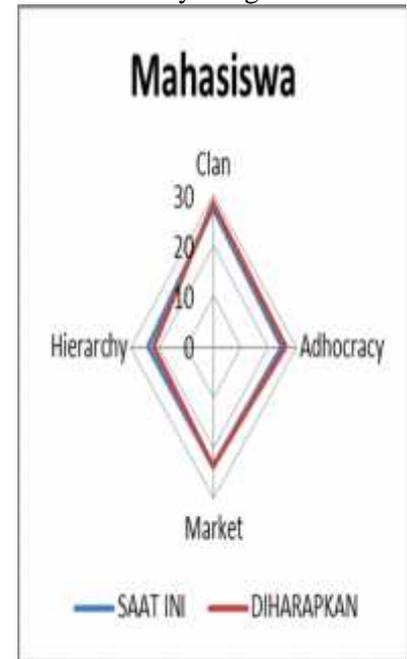
Gambar 3
Profil Budaya Organisasi



Gambar 4
Profil Budaya Organisasi



Gambar 5
Profil Budaya Organisasi



Tabel 3
Presentase Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan menurut Persepsi masing-masing Stakeholder

<i>Budaya UIN Walisongo Saat Ini</i>				
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karyawan	27,80%	22,97%	21,77%	27,47%
Dosen	28,51%	21,36%	21,97%	28,26%
Mahasiswa	27,45%	25%	23,61%	23,94%
<i>Budaya UIN Walisongo yang diharapkan</i>				
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karyawan	29,24%	25,58%	22,57%	22,61%
Dosen	31,11%	27,09%	21,14%	20,71%
Mahasiswa	28,42%	26,19%	23,58%	21,82%

Tabel 3 diatas memperlihatkan perbandingan profil budaya organisasi di UIN Walisongo saat ini dan yang diharapkan menurut persepsi karyawan, dosen, dan mahasiswa. Pada kolom budaya UIN Walisongo saat ini terlihat bahwa ada persamaan persepsi pada semua stakeholder mengenai budaya UIN Walisongo saat ini yaitu budaya *clan*. Ketiga *stakeholder* memberikan nilai presentase yang besar pada budaya *clan*. Begitu juga budaya yang diharapkan beberapa tahun kedepan (kolom Budaya UIN Walisongo yang diharapkan) yaitu budaya *clan*, bahkan nilainya menjadi lebih tinggi atau dapat dikatakan terjadi kesenjangan positif. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh *stakeholder* menyadari bahwa UIN Walisongo merupakan sebuah perguruan tinggi yang memiliki budaya kekeluargaan yang sangat menonjol karena didukung dengan adanya nilai religius yang dipertahankan sejak sebelum berubah menjadi UIN Walisongo yaitu mementingkan peran atau perilaku silaturahmi, ikhlas, shidiq, dan rendah hati pada setiap *stakeholder*, sehingga rasa kekeluargaan dan saling berbagi diantara seluruh *stakeholder* sangat besar. Faktor inilah yang membentuk secara keseluruhan budaya *clan* dominan pada UIN Walisongo ini. Selain itu kekuatan dari budaya *clan* yang mendominasi di UIN Walisongo juga tidak lepas dari adanya budaya organisasi islami yang berintikan nilai-nilai yang diambil dari sumber hukum Al Qur'an dan Al Hadits Rasulullah SAW. Dimana di dalam budaya organisasi islami tersebut terdapat nilai-nilai islam yang terangkum dalam ketiga unsur pokok struktur agama islam, yaitu aqidah, ibadah, dan akhlak yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Nilai-nilai islam ini merupakan himpunan akhlak

yang membentuk kepribadian muslim yang unggul, seterusnya berupaya memberikan sumbangan kepada masyarakat, bekerjasama dan berusaha ke arah pembentukan diri, keluarga dan akidah. Hal ini sangat sinkron dengan salah satu misi UIN Walisongo, yaitu menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran IPTEKS berbasis kesatuan ilmu pengetahuan untuk menghasilkan lulusan profesional dan berakhlak al-karimah, diperkuat dengan banyaknya fakultas yang memiliki jurusan yang bernafaskan islam. Dalam hal ini UIN Walisongo telah memilih islam dan lingkungan sebagai titik berat dari muatan lokalnya. Seluruh *stakeholder* mengharapkan tipe budaya *clan* ini dipertahankan dan ditingkatkan. Karena menurut *stakeholder* bekerja dengan sistem kekeluargaan membuat UIN Walisongo memiliki standar sendiri dalam menilai persaingan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *organizational culture assessment instrument* (OCAI) pada Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Profil budaya organisasi UIN Walisongo saat ini berdasarkan persepsi seluruh *stakeholder* yang terdiri dari karyawan, dosen, dan mahasiswa yang paling dominan adalah budaya *clan*. Namun jika dilihat dari urutan kombinasinya memiliki sedikit perbedaan, dimana karyawan memiliki pendapat bahwa budaya UIN Walisongo saat ini dikombinasi dengan urutan kekuatan budaya *clan, hierarchy, adhocracy, market*. Dosen berpendapat budaya UIN Walisongo dikombinasi dengan urutan kekuatan budaya *clan, hierarchy, market, adhocracy*, sedangkan mahasiswa memiliki kombinasi urutan kekuatan budaya *clan, adhocracy, hierarchy, market*. Budaya *clan* yang mendominasi budaya organisasi di UIN Walisongo dipengaruhi oleh faktor adanya nilai-nilai religius yang telah ada sejak sebelum berubah menjadi UIN Walisongo yang mengutamakan peran atau perilaku silaturahmi, ikhlas, shidiq, dan rendah hati serta adanya budaya organisasi islami yang berintikan nilai-nilai yang diambil dari sumber hukum Al Qur'an dan Al Hadits Rasulullah SAW.
- b. Profil budaya organisasi UIN Walisongo yang diharapkan beberapa tahun kedepan berdasarkan persepsi seluruh *stakeholder* yang terdiri dari karyawan, dosen, dan mahasiswa adalah peningkatan pada budaya *clan*. Jika dilihat dari urutan kombinasinya memiliki sedikit perbedaan, dimana karyawan memiliki pendapat bahwa budaya UIN Walisongo diharapkan dikombinasi dengan urutan kekuatan budaya *clan, adhocracy, hierarchy, market*. Sedangkan dosen dan mahasiswa berpendapat budaya UIN Walisongo beberapa tahun kedepan diharapkan dikombinasi dengan urutan kekuatan budaya *clan, adhocracy, market, hierarchy*.

Keterbatasan

Didalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu gambaran yang diperoleh melalui metode OCAI ini merupakan langkah awal yang memberikan diagnosis umum terhadap budaya di UIN Walisongo, untuk mendalami hasil-hasil yang diperoleh melalui kuesioner diperlukan observasi dan wawancara mendalam kepada para *stakeholder* di UIN Walisongo. Namun karena kesibukan / keterbatasan waktu responden dalam berpartisipasi pada penelitian ini menyebabkan informasi yang didapatkan terkait dengan tema penelitian belum bisa didapatkan sedetail mungkin.

Saran Penelitian Mendatang

Karena penelitian ini hanya terfokus pada profil budaya organisasi UIN Walisongo saat ini dan yang diharapkan beberapa tahun kedepan, maka penelitian selanjutnya diperlukan untuk mengkaji implikasi dari proses transformasi budaya organisasi di UIN Walisongo dengan pendekatan kualitatif

**REFERENSI**

- Anonim. 2012. *Report Organizational Culture Assessment Instrument Company*. OCAI Online. www.ocai-online.com, diakses 28 November 2014, pukul 16:28 WIB.
- Anonim. 27 Agustus 2014. *Apa yang Harus Anda Ketahui tentang Masyarakat Ekonomi Asean*. BBC Indonesia. www.bbc.co.uk, diakses 31 Januari 2015, pukul 20:30 WIB.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. 2015. *Data Jumlah Pencari Kerja, Lowongan Kerja, dan Penempatan/Pemenuhan Tenaga Kerja 2008-2012*. [Www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), diakses 12 Desember 2014, pukul 09.51 WIB.
- Ekaningrum, Indri. 2005. Transformasi Pendidikan Profesional menghadapi Perubahan Global. *Jurnal Ilmiah Sosial "Caritas pro Serviam"*, edisi khusus, edisi XIV, tahun VIII, Mei 2005, halaman 74.
- Febriana, Anggun Tri. 2012. Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. *JURNAL STUDI MANAJEMEN & ORGANISASI* Volume 10, Nomor 1, Januari 2013, halaman 82-98.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hastono, Andi. 2009. Nilai-nilai Islam pada Budaya Organisasi Bank Syariah Mandiri Pusat. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Hidayat, Sammy Fattah. 2012. Budaya Organisasi Menurut Kerangka Persaingan Nilai (Competing Values Framework) Di Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang November 2011. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Depok: Universitas Indonesia.
- Kasali, Rhenald. 2006. *Change! Tak Perduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani Putar Arah Sekarang Juga (manajemen perubahan dan manajemen harapan)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muntholi'ah. 2010. Mahasiswa dan Tradisi Penelitian Pendidikan Islam. *Jurnal Nadwa (Jurnal Pendidikan Islam)*, volume 4, nomor 2, Oktober 2010, hal 169-184.
- Rukanda, Yobi Pratama. 2013. Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada PT Njonja Meneer. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach Sixth Edition*. UK: Wiley.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Umartias, Muhammad. 2014. Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Semarang: Universitas Diponegoro.