

ADAPTASI INSTRUMEN PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI “ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT”

R. Landung Eko Prihatmoko¹⁾ dan T.M. Raditya Hernawa²⁾

Dosen Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma
Alamat korespondensi: Kampus III Paingan Maguwoharjo Depok Sleman Yogyakarta
Email: *landung.psi@usd.ac.id*¹⁾; *timotius@usd.ac.id*²⁾

ABSTRACT

This study aimed to adapt the instruments called Organizational Culture Assessment Inventory (OCAI) into Indonesian version. This study expected to be obtained through a measuring instrument Indonesian language organizational culture that valid and reliable so as to assist the company in accelerating the growth of the organization. The subjects included 80 people from various companies both profit and profit in the region of Central Java and Yogyakarta. Results proved that the dimension of the clan culture ($MSA_{clan} \geq 0.5$; rix: 0.84) and the market culture ($MSA_{market} \geq 0.5$; rix: 0.840) were able to be measured with an OCAI adaptation version. The results also proved that the dimensions of Adhocracy culture ($MSA_{adhocracy} \geq 0.5$; rix: 0,550) and Hierarchy culture ($MSA_{hierarchy} \geq 0.5$; rix: 0.637) less able measured by an OCAI adaptation version.

Keywords: OCAI, organization culture, adaptation, instrument.

1. PENDAHULUAN

Budaya dinilai sebagai suatu elemen yang sangat penting di dalam sebuah organisasi. Kotter dan Heskett mengemukakan bahwa budaya mampu menolong organisasi. Budaya mampu melakukan antisipasi dan adaptasi menghadapi tuntutan perubahan lingkungan. Selain itu, budaya juga terbukti mampu menjaga performa kinerja anggota organisasi yang selanjutnya akan mendukung performa kinerja organisasi (Hanna, 2013).

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang telah diterima secara bersama-sama dan mampu menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggotanya mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggota harus berperilaku (Robbin, 1994). Sementara itu, tidak jauh berbeda dengan Robbin, Brown (2003) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari dengan tujuan mengatasi permasalahan dan hidup dalam organisasi. Melalui definisi ini dapat dimengerti ketika suatu organisasi menghadapi permasalahan bersama mereka akan berperilaku untuk menyelesaikan permasalahan sesuai dengan pemahaman dan nilai yang mereka yakini dan miliki.

Perusahaan sebagai organisasi terbuka tidak dapat memungkiri bahwa keberadaannya dipengaruhi oleh lingkungan. Dapat dipastikan bahwa lingkungan senantiasa berkembang sehingga penting sekali untuk menerapkan desain strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan. Agar rencana perubahan organisasi itu dapat berjalan dengan baik dan efektif, desain perubahan terencana di organisasi perlu mempertimbangkan beberapa faktor, salah satunya yang terpenting adalah mempertimbangkan budaya dari suatu organisasi tersebut (Cumming, 2012).

Salah satu kerangka pikir mengenai budaya organisasi dikembangkan oleh Cameron & Quinn (1999), yaitu model *Competing Value Framework*. Model ini disusun untuk menginterpretasikan fenomena organisasi terkait gejala budaya organisasi yang bermacam-macam jenisnya.

Model *Competing Value Framework* (CVF) menggunakan pendekatan dua dimensi. Setiap dimensi berisi dua aspek yang saling berlawanan. Dimensi pertama mendiferensiasi aspek yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan aspek yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua mendiferensiasi aspek yang menekankan pada orientasi pada lingkungan

internal perusahaan, intergrasi, dan kesatuan dengan aspek yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kedua dimensi (beserta aspek-aspek yang menyertainya) tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi.

Masing-masing alternatif budaya organisasi, dilihat melalui enam kunci budaya organisasi, yaitu (1) Karakteristik Dominan; (2) Kepemimpinan; Organisasi; (3) Pengelolaan Karyawan; (4) Perikat Organisasi; (5) Penekanan Strategis; (6) Kriteria Sukses.

OCAI (*organizational Cultural Assessment Inventory*) merupakan suatu instrumen yang dikembangkan oleh Profesor Robert Quinn dan Kim Cameron. Instrumen ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap budaya perusahaan saat ini dan memetakan keinginan perubahan organisasi melalui 4 budaya organisasi yaitu *clan*, *adocrachy*, *market* dan *Hierarchy*. Instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya yang saat ini diyakini. Melalui memetakan kesenjangan ini, maka dapat dilakukan upaya yang sistematis untuk melakukan perubahan sehingga kesenjangan ini semakin kecil (Cameron & Queen, 2005).

OCAI sebagai instrumen yang mampu memetakan budaya organisasi di suatu perusahaan telah diujicobakan di beberapa penelitian. Ujicoba mulai dari level *staff* hingga level *top management* mendapatkan kisaran reabilitas 0.67 sampai 0,83 ini menyatakan bahwa alat ini cukup mampu menunjukkan konsistensi dari sebuah alat ukur. Studi yang sama juga mengukur validitas OCAI dapat dipercaya yaitu 0,7 maka dapat dikatakan bahwa alat ini cukup valid. (Cameron & Queen, 2005).

OCAI telah digunakan untuk menganalisis lebih dari 10.000 perusahaan di dunia. Alat ini telah digunakan dan di terjemahkan di lebih 12 bahasa berbeda. Meskipun demikian, hingga saat ini penulis belum menemukan kajian psikometrik untuk adaptasi alat ukur budaya organisasi tersebut dalam bahasa Indonesia.

Berdasarkan pertimbangan atas situasi tersebut, peneliti merasa perlu menyusun *Organizational Culture Assessment Inventory* yang reliabel dan valid untuk diterapkan dalam budaya organisasi di Indonesia.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang diawali dengan menterjemahkan instrumen OCAI dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia oleh seorang yang ahli dalam bahasa Inggris. Desain ini mengacu pada desain yang di ajukan oleh Habelton (2005).

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang sudah diadaptasi dalam bahasa Indonesia. Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian. Berdasarkan atas jawaban atau isian itu peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 1990).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data untuk melihat reliabilitas dan validitas skala pengukuran OCAI dengan menggunakan validitas isi, tampak/muka, dan konstruk untuk mengukur reliabilitas menggunakan pendekatan *alpha Cronbach*.

Subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan yang memiliki posisi sebagai pemimpin unit kerja terkecil hingga pemimpin paling atas atau top management. Pada penelitian ini subyek berjumlah 80 orang karyawan yang berasal dari 5 perusahaan berbeda yang tersebar di area Jateng serta DIY. Skala tersebut disebarakan sejumlah 550 skala tetapi yang kembali 115 dan yang dapat dianalisis sejumlah 80 skala.

Sebelum melakukan penelitian, peneliti mengajukan permohonan izin tertulis untuk melakukan adaptasi skala OCAI kedalam bahasa Indonesia kepada Cameron Kim selaku perancang dan pemegang lisensi alat tersebut. Setelah mendapatkan izin, maka peneliti melakukan penerjemahan item-item tersebut ke dalam bahasa Indonesia dengan menggunakan bantuan tenaga ahli yaitu orang Indonesia yang pernah tinggal lama di luar negeri.

Dalam proses melakukan penerjemahan, peneliti bersama dengan penerjemah bersama-sama melakukan penerjemahan sehingga didapatlah skala OCAI yang diterjemahkan. Sebelum menyebarkan skala, peneliti meminta izin melakukan penelitian terlebih dahulu ke beberapa perusahaan dan institusi. Setelah mendapatkan izin melakukan penelitian, maka peneliti dibantu pihak perusahaan dan institusi melakukan penyebaran kuesioner.

3. HASIL PENELITIAN

Deskripsi data penelitian dilakukan untuk mengetahui gambaran data penelitian seperti jumlah subjek tiap institusi rata-rata dan standar deviasi di setiap dimensi budaya organisasi, seperti Table 1 berikut:

Tabel 1: Deskripsi data Penelitian

| Instansi | | Clan | Adhocracy | Market | Hierarchy | |
|----------|----------------|----------------|-----------|--------|-----------|-------|
| Profit | I | Mean | 28,78 | 23,44 | 25 | 22,89 |
| | | N | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | | Std. Deviation | 2,224 | 2,555 | 2,121 | 2,472 |
| | K | Mean | 27,61 | 22,48 | 22,12 | 28,09 |
| | | N | 33 | 33 | 33 | 33 |
| | | Std. Deviation | 4,19 | 3,692 | 5,464 | 5,997 |
| | T | Mean | 28,75 | 19,87 | 22,13 | 29,63 |
| | | N | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | | Std. Deviation | 2,712 | 3,227 | 2,475 | 4,069 |
| Total | Mean | 28 | 22,24 | 22,64 | 27,4 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | |
| | Std. Deviation | 3,692 | 3,56 | 4,728 | 5,632 | |
| B | B | Mean | 27,22 | 23,78 | 24 | 25,11 |
| | | N | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | | Std. Deviation | 2,048 | 1,302 | 2,449 | 1,616 |
| | R | Mean | 36,33 | 20,86 | 16,62 | 26,38 |
| | | N | 21 | 21 | 21 | 21 |
| | | Std. Deviation | 11,804 | 4,693 | 7,11 | 5,962 |
| | Total | Mean | 33,6 | 21,73 | 18,83 | 26 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | | Std. Deviation | 10,737 | 4,185 | 6,953 | 5,058 |
| Total | Mean | 30,1 | 22,05 | 21,21 | 26,88 | |
| | N | 80 | 80 | 80 | 80 | |
| | Std. Deviation | 7,63 | 3,788 | 5,921 | 5,434 | |

Validitas isi mencakup dua aspek: (1) relevansi isi, dan (2) cakupan isi. Relevansi isi (*content relevance*) merujuk kepada kesesuaian antara masing-masing aitem pengukuran dengan isi variabel yang diukur pada suatu atribut tertentu. Cakupan isi (*content coverage*) merujuk kepada lingkup item pengukuran

Validitas pengukuran perlu ditegakkan dalam adaptasi alat ukur seperti adaptasi alat ukur OCAI ini, supaya hasil yang ditunjukkan oleh hasil pengukuran menggunakan alat ukur OCAI ini benar-benar dapat dipertanggung jawabkan sebagai bentuk *organizational culture* dari suatu organisasi. Validitas pengukuran yang akan digunakan untuk mengkonfirmasi validitas alat ukur OCAI mencakup 3 aspek: (1) Validitas muka; (2) Validitas isi; (3) Validitas konstruk.

dalam meliputi segala aspek isi variabel yang diukur pada suatu atribut tertentu. Dalam proses adaptasi alat ukur OCAI, mengasumsikan bahwa masing-masing aitem sudah ditetapkan kesesuaiannya dengan aspek-aspek *organizational culture* dari alat ukur OCAI oleh pembuat alat ukur ini. Gambaran ketersebaran aitem berdasarkan aspek per dimensi *organization culture* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2: Distribusi Item Per Dimensi dan Aspek

| Aspek | Dimensi | | | |
|-----------------------|---------|-----------|--------|-----------|
| | Clan | Adhocracy | Market | Hierarchy |
| Karakter Dominan | 1A | 1B | 1C | 1D |
| Pola Kepemimpinan | 2A | 2B | 2C | 2D |
| Tata Kelola Karyawan | 3A | 3B | 3C | 3D |
| Pemersatu Hubungan | 4A | 4B | 4C | 4D |
| Penekanan Strategi | 5A | 5B | 5C | 5D |
| Kriteria Keberhasilan | 6A | 6B | 6C | 6D |

Aspek relevansi isi dan cakupan isi dari validitas isi juga berkaitan erat dengan aspek konsistensi internal dari reliabilitas alat ukur. Relevansi isi dari sebuah alat ukur dapat dinilai secara kuantitatif, dengan mengkorelasikan masing-masing aitem pertanyaan dari alat ukur tersebut dan mengkorelasikan masing-masing aitem dengan keseluruhan item. Prinsipnya, satu aitem dengan aitem lainnya hendaknya berkorelasi sedang, dan masing-masing aitem berkorelasi dengan skor total aitem. Aitem pertanyaan dengan koefisien korelasi aitem-total kurang dari 0.30 hendaknya dibuang dan jika perlu ditulis ulang (Azwar, 2013).

Berkaitan dengan proses adaptasi alat ukur OCAI, bisa disimpulkan bahwa aitem dengan koefisien korelasi aitem-total kurang dari 0.30 perlu mendapatkan perhatian dari pengadaptasi. Perhatian yang perlu diberikan bisa berupa pilihan melakukan penulisan ulang. Perhatian tersebut dilatarbelakangi pemikiran bahwa setiap aitem mewakili satu aspek dari masing-masing dimensi ukur *Organizational Culture*.

4. PEMBAHASAN

Deskripsi hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dominan di Jateng dan DIY adalah budaya kekeluargaan (Mean: 30, SD: 7,63) dan budaya hirarki (Mean: 26,88, SD: 5, 43). Budaya selanjutnya yang dominan adalah adokrasi (Mean: 22,05; SD: 3,788) dan market (Mean: 21,21; SD: 5,921), artinya budaya yang terjadi saat ini di dalam perusahaan lebih menekankan pada budaya kekeluargaan dan upaya untuk menjaga stabilitas sistem, keteraturan dengan pengendalian dan prosedur yang ada dibandingkan dengan budaya berfokus eksternal perusahaan seperti persaingan dan inovasi.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian tersebut tidak didapatkan perbedaan budaya organisasi berdasarkan jenis perusahaan profit dan non-profit, kedua jenis perusahaan ini sama-sama memiliki budaya yang dominan yaitu budaya kekeluargaan. Hanya saja jenis perusahaan Non-profit memiliki nilai yang lebih tinggi (Mean: 33,33; SD: 10,73) dibandingkan jenis perusahaan profit (Mean: 28, SD: 3,6). Budaya kedua yang dominan baik dari jenis perusahaan profit maupun non-profit adalah budaya hirarki, jenis perusahaan profit (Mean: 27,4; SD: 5,632) sedangkan non-profit (Mean: 26; SD: 5,68).

Pada urutan ketiga dan keempat dari jumlah seluruh dimensi budaya antara perusahaan profit dan non-profit memiliki budaya ketiga dan keempat yang dominan berbeda di organisasi. Pada jenis perusahaan profit budaya market (Mean: 22,64; SD: 4,728) memiliki nilai yang sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan budaya adokrasi (Mean: 22,24, SD: 3,560) sementara pada jenis perusahaan non profit budaya adokrasi lebih dominan (Mean: 21,73; SD: 4,185) dibandingkan dengan budaya market (Mean: 18,83 SD: 6,953) artinya dalam jenis perusahaan yang profit lebih memfokuskan pada persaingan sementara inovasi dilihat sedikit di bawah itu, sedangkan untuk perusahaan yang non-profit lebih diketahui bahwa inovasi lebih menjadi fokus dibandingkan persaingan.

Hasil analisis pada *Clan Culture Dimension* (Aitem 1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A) menunjukkan nilai koefisien korelasi aitem-total (r_{ik}) secara berturut-turut sebesar 0,519, 0,617, 0,523, 0,673, 0,770, dan 0,623. Nilai koefisien korelasi aitem-total untuk aitem-aitem yang mewakili masing-masing *Clan Culture Dimension* memiliki nilai lebih dari 0.30. Hal tersebut menunjukkan bahwa aitem 1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A mampu mewakili aspek-aspek *Clan Culture Dimension* yang hendak diukur melalui alat ukur OCAI.

Hasil analisis pada *Adhocracy Culture Dimension* (Aitem 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B) menunjukkan nilai koefisien korelasi item-total (r_{ix}) secara berturut-turut sebesar 0,352, 0,065, 0,227, 0,388, 0,293 dan 0,456. Nilai koefisien korelasi item-total untuk item-item yang mewakili masing-masing *Adhocracy Culture Dimension* memiliki nilai lebih dari 0.30. Hal tersebut menunjukkan bahwa item 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B mampu mewakili aspek-aspek *Adhocracy Culture Dimension* yang hendak diukur melalui alat ukur OCAI ini.

Hasil analisis pada *Adhocracy Culture Dimension* (Aitem 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B) menunjukkan nilai koefisien korelasi item-total (r_{ix}) secara berturut-turut sebesar 0,352, 0,065, 0,227, 0,388, 0,293 dan 0,456. Nilai koefisien korelasi aitem-total untuk item-aitem yang mewakili masing-masing *Adhocracy Culture Dimension* memiliki nilai lebih dari 0.30. Hal tersebut menunjukkan bahwa item 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B mampu mewakili aspek-aspek *Adhocracy Culture Dimension* yang hendak diukur melalui alat ukur OCAI.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap aitem dalam alat ukur OCAI cukup mampu merepresentasikan setiap aspek *organizational culture* yang diwakilinya.

Validitas konstruk (*construct validity*) merujuk kepada kesesuaian antara hasil pengukuran alat ukur dengan konsep (konstruk) teoretis tentang variabel yang diteliti. Pendekatan validitas konstruk perlu dilakukan pada variabel-variabel dari suatu atribut psikologis karena variabel tersebut merupakan variabel laten atau variabel konstruk atau *unobservable*, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung namun harus melalui indikator-indikatornya. Indikator-indikator tersebut perlu dipastikan apakah mengelompok pada dimensi tertentu sesuai dengan konstruk yang ada. Teknik analisis yang digunakan untuk proses ini adalah analisis faktor.

Berdasarkan hasil uji analisis faktor pada Dimensi *Clan*, diperoleh fakta bahwa aitem-aitem yang mengindikasikan aspek-aspek dimensi *clan*, berada dalam satu kelompok faktor yang sama, yaitu berada dalam satu kelompok komponen yang sama.

Fakta lain yang mendukung adalah dengan melihat indikator MSA. Berdasarkan indikator MSA pada *OCAI-Clan Dimension Anti-image Matrices* menunjukkan bahwa aitem-aitem yang mengindikasikan aspek-aspek dimensi *clan*, berada dalam satu kelompok faktor yang sama, yaitu memiliki nilai MSA lebih besar atau sama dengan 0,5.

Berdasarkan hasil uji analisis faktor pada Dimensi *Adhocracy*, diperoleh fakta bahwa aitem-aitem yang mengindikasikan aspek-aspek dimensi *adhocracy* tidak berada dalam satu kelompok faktor yang sama, yaitu berada dalam satu kelompok komponen yang sama.

Fakta lain yang mendukung adalah dengan melihat indikator MSA. Berdasarkan indikator MSA, *Dimension Anti-image Matrices* menunjukkan bahwa aitem-aitem yang mengindikasikan aspek-aspek dimensi *adhocracy* tidak berada dalam satu kelompok faktor yang sama, yaitu memiliki nilai MSA lebih kecil dari 0,5. Aitem 2B diduga tidak berada dalam dimensi *adhocracy* karena nilai $MSA < 0,5$ ($MSA = 0,424$). Berdasarkan fakta-fakta tersebut, perlu diuji apakah jika aitem 2B dikeluarkan dari analisis akan menghasilkan item-item yang benar-benar mengindikasikan aspek-aspek dimensi *adhocracy*. Setelah mengeluarkan item 2B dan 3B, maka dilakukan lagi pengujian ulang dan dihasilkan bahwa item 1B, 4B, 5B, dan 6B sudah valid dan hanya menjelaskan dimensi *Adhocracy*. Fakta tersebut mengarahkan pada kesimpulan bahwa aitem 2B dan 3B perlu dilakukan peninjauan ulang mengenai kemampuannya mewakili aspek pola kepemimpinan (aitem 2B) dan aspek tata kelola karyawan (aitem 3B) dalam dimensi *Adhocracy* pada populasi yang diukur.

Berdasarkan hasil uji analisis faktor pada Dimensi *Market Culture*, diperoleh fakta bahwa aitem-aitem yang mengindikasikan aspek-aspek dimensi *Market Culture*, berada dalam satu kelompok faktor yang sama, yaitu berada dalam satu kelompok komponen yang sama.

Fakta lain yang mendukung adalah dengan melihat indikator MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) dengan memperhatikan tabel *Anti-images Matrices* pada output SPSS. Item-item yang dianggap valid adalah item-item yang memiliki indikator MSA dengan nilai diatas atau sama dengan 0.5. Aitem-aitem yang terindikasi MSA dengan nilai dibawah 0,5 maka dianggap sebagai aitem yang tidak valid, yaitu sebagai aitem yang bukan berada dalam satu faktor yang sama. Berdasarkan indikator MSA pada *OCAI-Market Culture Dimension Anti-image Matrices* menunjukkan bahwa aitem-aitem yang mengindikasikan aspek-aspek dimensi *Market Culture*, berada dalam satu kelompok faktor yang sama, yaitu memiliki nilai MSA lebih besar atau sama dengan 0,5.

Berdasarkan hasil uji analisis faktor pada Dimensi *Hierarchy Culture*, diperoleh fakta bahwa item-item yang mengindikasikan aspek-aspek dimensi *Hierarchy Culture*, tidak berada dalam satu kelompok faktor yang sama, yaitu berada dalam satu kelompok component yang sama.

Fakta lain yang mendukung adalah dengan melihat indikator MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) dengan memperhatikan tabel *Anti-images Matrices* pada output SPSS. Aitem 1D, 3D, 4D, 5D, dan 6D sudah valid dan hanya menjelaskan dimensi *Hierarchy Culture*. Fakta tersebut mengarahkan pada kesimpulan bahwa aitem 3B perlu dilakukan peninjauan ulang mengenai kemampuannya mewakili aspek pola kepemimpinan (item 3D) dalam dimensi *Hierarchy Culture* pada populasi yang diukur.

Alat ukur (instrumen) yang baik harus mengukur dengan benar (valid) dan konsisten (andal, reliabel). Sekaran (dalam Zulganef, 2006) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian memiliki reliabilitas memadai jika koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,70.

Pada kelompok aitem *Clan Culture Dimension*, hasil uji menggunakan SPSS menunjukkan koefisien alpha cronbach sebesar 0,840. Disimpulkan bahwa kelompok aitem *Clan Culture Dimension* ini reliabel. Artinya kelompok aitem *Clan Culture Dimension* dapat diandalkan untuk mengukur pada kriteria populasi sama.

Pada kelompok aitem *Adhocracy Culture Dimension*, hasil uji awal menggunakan SPSS menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,551. Disimpulkan bahwa kelompok item pada dimensi *Adhocracy Culture* kurang reliabel. Artinya kelompok aitem Dimensi *Adhocracy Culture* belum dapat diandalkan untuk mengukur pada kriteria populasi sama.

Pada kelompok aitem *Market Culture Dimension*, hasil uji menggunakan SPSS menunjukkan koefisien alpha cronbach sebesar 0,804. Disimpulkan bahwa kelompok aitem *Market Culture Dimension* ini reliabel. Artinya kelompok aitem *Market Culture Dimension* dapat diandalkan untuk mengukur pada kriteria populasi sama.

Pada kelompok item pada dimensi *Hierarchy Culture*, hasil uji awal menggunakan SPSS menunjukkan koefisien alpha cronbach sebesar 0,637. Disimpulkan bahwa kelompok aitem *Hierarchy Culture* ini kurang reliabel. Artinya kelompok item pada dimensi *Hierarchy Culture* belum dapat diandalkan untuk mengukur pada kriteria populasi sama.

5. KESIMPULAN & SARAN

Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa validitas dari *Organizational Culture Assessment Instrument* mampu mengukur pada dua dimensi yaitu pada dimensi *Clan Culture* dan *Market Culture*. Dimensi *Adhocracy Culture* pada pola kepemimpinan dan tata kelola karyawan dan *Hierarchy Culture* kurang mampu mengukur apa yang diukur terutama pada aspek kepemimpinan. Hasil reliabilitas mengatakan untuk dimensi *clan culture* sebesar 0,84 dan market culture 0,804 yang artinya kedua dimensi tersebut dikatakan reliabel. Hal tersebut berarti bahwa kedua dimensi tersebut dapat diandalkan untuk mengukur pada populasi dengan parameter yang sama. Sedangkan *Adhocracy Culture* sebesar 0,55 dan *Hierarchy Culture* 0,637 dikatakan kurang dapat diandalkan untuk mengukur pada populasi dengan parameter yang sama.

Saran bagi subyek penelitian untuk melakukan analisis budaya organisasi di perusahaannya untuk dapat mengukur budaya yang terbentuk saat ini dengan budaya yang diinginkan sehingga dapat memperkecil GAP untuk membantu percepatan pertumbuhan organisasi.

Bagi peneliti yang ingin meneliti menggunakan alat adaptasi ini, diharapkan untuk dapat mendampingi pengisian skala ini untuk menghindari ketidakjelasan dan kesalahpahaman dalam mengisi skala. Selain itu, peneliti juga diharapkan untuk mengambil sample dengan lebih banyak lagi, dan dari berbagai jenis perusahaan yang berbeda dan kawasan penelitian yang lebih luas sehingga hasil penelitian mampu digeneralisir pada tingkat populasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron K., & Quinn, R.E. 1999. *Diagnosing and Changing organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. 2005. *Organization Development and Change*. 6th Ed. South-Western College Publishing.
- Febriana, Anggun T., & Yuniawan, Ahyar. 2013. "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah". *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 10(1). 82-98.
- Hambleton, R.H. Herenda, P.F. & Spielberger, C.D (Eds). 2005. *Adapting Educational and Psychological Test for Cross-Cultural Assessment*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kotter J. P, Heskett J. L. 1998. *Corporate Culture and Performance*. Edisi Bahasa Indonesia. Singapore: Pearson Education Asia Pte.Ltd.
- Lestari, Hanna, Wijaya, Andi R., & Subayo. 2013. *Pengukuran Budaya Organisasi Pada Industri Minuman Di Jawa Tengah Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Global*. Prosiding SNST ke-4 Tahun 2013 Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim Semarang.
- Prasetyo, Hanung N. 2013. *Analisis Budaya Organisasi Pada Rancangan Tata Kelola Data Di Perguruan Tinggi X*. Prosiding Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia (SESINDO) Bali, Indonesia, 2-4 Desember 2013.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Edisi Ketiga, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Matsumoto D & Juang L. 2004. *Culture and Psychology 3rd Edition*: Wardsworth.
- Kasali R, Ph.D. 2005. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Sekarang Juga*. Jakarta: Gramedia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rusniah, Farida, & Haksama, Setya. ----. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Hunian Rawat Inap*. Thesis (tidak diterbitkan). Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Scafone, R.A. 2005. *Supplier Diversity: Corporate Culture and Supplier Diversity*, Healthcare Purchasing News.