

## **Analisis Budaya Organisasi Stasiun Televisi Lokal X Di Bandung Dengan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)**

**Fauziyyah Sholeha Tunnissa<sup>1</sup>, Anissa Lestari Kadiyono<sup>2</sup>**

<sup>12</sup>Universitas Padjadjaran

<sup>1</sup>fauziyyah.fs@gmail.com

<sup>2</sup>anissa.lestari@unpad.ac.id

### ***Abstract***

*Now, the world has entered globalization, it forms an industry which is determined by the international market. This change has an impact on companies in the media and broadcasting sectors. Now, the company is trying to be at the advance with client-based values. Facing up this rapidly changing environment requires a strategy to adapt. Determination of these strategies can be helped by knowing the organizational culture that is owned by the company. Local television station X is one of the local television stations that has survived for more than 20 years in media and broadcasting sector, To determine a strategy to face the market in the future, this television station needs to know the organizational culture it has, so that it can determine the direction of the preferred organizational culture in the future. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) is a measuring tool that is often used and precisely in diagnosing organizational culture and organizational effectiveness. This measuring instrument is filled by all employees of television station X from various positions. The results of this study indicate that the dominant organizational culture possessed by this television station is clan culture, but this culture still tends to be weak, this can be due to two dimensions of organizational culture that have different patterns. There is a need for improvement in the communication system to improve work communication relations between management levels at local television station X in order to form a strong corporate culture.*

***Key Words:*** *Organizational Culture, OCAI, Television Stations, Globalization, Strategy*

### **Abstrak**

Saat ini telah memasuki globalisasi, hal tersebut membentuk industri yang ditentukan oleh pasar internasional. Perubahan ini berdampak pada perusahaan yang bergerak di sektor media dan *broadcasting*, sehingga saat ini perusahaan berusaha menjadi yang terdepan dengan nilai-nilai berbasis pada klien. Menghadapi lingkungan yang cepat berubah ini diperlukan sebuah strategi untuk dapat beradaptasi. Penentuan strategi tersebut dapat terbantu dengan mengetahui budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan. Stasiun televisi lokal X adalah salah satu stasiun televisi lokal yang bertahan setelah kurang lebih 20 tahun berkiprah dalam sektor media dan *broadcasting*, untuk menentukan strategi untuk menghadapi pasar dimasa yang akan datang, maka stasiun televisi ini perlu mengetahui budaya organisasi yang dimiliki, sehingga dapat menentukan arah budaya organisasi yang lebih disukai dimasa yang akan datang. OCAI (*Organizational Culture Assessment*

*Instrument*) merupakan alat ukur yang sering digunakan dan tepat dalam mendiagnosa budaya organisasi dan efektifitas organisasi. Alat ukur ini diisi oleh seluruh karyawan stasiun televisi X dari berbagai jabatan. Hasil dari penelitian ini, bahwa budaya organisasi dominan yang dimiliki oleh stasiun televisi ini adalah budaya *clan*, tetapi budaya ini masih cenderung lemah, hal tersebut dapat disebabkan dua dimensi budaya organisasi yang memiliki pola berbeda. Perlu adanya perbaikan dalam sistem komunikasi untuk memperbaiki hubungan komunikasi kerja antara level manajemen di stasiun televisi lokal X agar dapat membentuk budaya perusahaan yang kuat.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, OCAI, Stasiun Televisi, Globalisasi, Strategi  
**Pendahuluan**

Globalisasi merupakan hal yang tak terhindarkan dari munculnya dunia modern (Nester, 2010). Globalisasi ini memiliki pengaruh positif terhadap media, orang, dan organisasi secara keseluruhan (Rantanen, 2010 dalam Baniyassen, 2017). Perubahan yang paling terlihat adalah komunikasi. Penggunaan teknologi media seperti TV, majalah, surat kabar dan internet menjadi alat yang membantu untuk menyebarkan informasi dan telah menjadi bagian dari individu (Baniyassen, 2017).

Munculnya globalisasi bukan hanya memberikan dampak positif terhadap media, tetapi memberikan dampak negatif pada perusahaan-perusahaan di industri media. Globalisasi ini menciptakan bisnis yang dipengaruhi oleh faktor pasar di dunia dan organisasi internasional, sehingga, setiap organisasi bertekad untuk meningkatkan keuntungan dan berbasis klien yang mempertimbangkan konsumsi informasi distribusi dan produksinya (Ampuja, 2011 dalam Baniyassen, 2017).

Menghadapi lingkungan eksternal yang tidak pasti, sebuah organisasi perlu membangun sebuah strategi. Strategi tersebut dapat ditentukan jika sebuah organisasi mengetahui budaya organisasi yang dimiliki. Budaya organisasi dapat membantu dalam meningkatkan kompleksitas dan beradaptasi dengan ketidakpastian dari lingkungan eksternal yang cepat berubah. Memahami, menilai dan mengelola budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk mencapai stabilitas dan kemampuan beradaptasi (Tānase, 2015). Menurut Cameron & Quinn (2011) budaya organisasi merupakan ciri yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, keunggulan kompetitif, faktor yang paling kuat dan paling penting sebagai unsur utama kesuksesan.

Mempertimbangkan adanya perubahan lingkungan eksternal, budaya organisasi memiliki peran yang penting bagi perusahaan dalam mencari pencapaian tujuan. Pada dasarnya, perusahaan perlu menyesuaikan budaya mereka dengan proses globalisasi yang sedang berlangsung dan memilih dengan cermat strategi mereka ketika mengembangkan bisnis. Sebuah perusahaan dapat pergi ke negara

baru dengan budaya kaku mencoba menerapkannya di sana atau dapat mempertimbangkan budaya setempat dan mencoba menyesuaikan budaya organisasinya sendiri berdasarkan apa yang lingkungan lokal membutuhkan (Burdus 2012 dalam Tănase, 2015). Kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan nilai budaya organisasinya dapat membantu organisasi untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Putra, 2017)

Pada saat ini, stasiun televisi Indonesia sudah berkembang begitu pesat. Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan jumlah perusahaan media dan *broadcasting* di Indonesia yang semakin meningkat. Peningkatan jumlah perusahaan tersebut tentunya menambah berat persaingan dalam industri media, sehingga, setiap perusahaan berlomba-lomba untuk memberikan tayangan yang disukai oleh masyarakat Indonesia. Persaingan ini terjadi bukan hanya pada pertelevisian Nasional tetapi pertelevisian lokal juga merasakan hal yang sama. Bandung memiliki 11 stasiun televisi, masing-masing memiliki ke khasannya masing-masing untuk menarik penonton (PPID Kota Bandung, 2016). Persaingan yang terjadi mengharuskan perusahaan perlu memikirkan strategi agar tetap bertahan dalam bisnis ini. Stasiun televisi X merupakan salah satu stasiun televisi lokal daerah Bandung yang sudah bertahan kurang lebih 14 tahun. Stasiun televisi ini telah mengalami pasang surut dalam, mulai dari adanya PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) sepuluh tahun silam, namun akhirnya dapat bertahan dengan karyawan yang tersisa, agar tidak mengulangi surutnya bisnis perlu adanya strategi yang matang, yang diawali dari mengetahui budaya organisasi yang dimiliki saat ini dan menentukan strategi yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

Banyak instrumen yang dapat digunakan dalam untuk mengetahui budaya organisasi, yaitu *competing values framework*, *quality improvement implementation survey*, *organizational culture inventory*, *harrison's organizational ideology questionnaire*, *hospital culture questionnaire*, *nursing unit cultural assessment tool*, *practice culture questionnaire*, *mackenzie's culture questionnaire*, *survey of organizational culture*, *corporate culture questionnaire*, *core employee opinion questionnaire*, *hofstede's organizational culture questionnaire*, *organizational culture survey*, *organizational culture assessment instrument' (OCAI)* (David, Valas, & Raghunathan, 2018). OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) merupakan alat psikometrik yang diusulkan untuk membantu dan organisasi budaya yang disukai baik keadaan budaya saat ini dan

juga untuk mengidentifikasi kesenjangan antara saat ini dan masa depan yang diinginkan (Amali, Hadjaratie, & Suhada, 2018).

OCAI sering digunakan oleh para peneliti dalam mendiagnosis budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2011), karena memiliki validitas dan reliabilitas yang baik, mudah dan cepat untuk mendapatkan gambaran mengenai budaya organisasi (David et al., 2018). OCAI memiliki beberapa manfaat antara lain memberikan pemahaman tentang apa yang dianggap penting oleh pekerja di dalam organisasi, sebagai alat pengukuran identifikasi sebelum adanya perubahan dalam organisasi, membantu meningkatkan komunikasi internal organisasi, sehingga instrumen ini sangat berguna dalam mencerminkan arah suatu organisasi berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan visi organisasi dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan (Rakhman, 2018).

Alat ukur ini didasarkan pada *Competing Values Framework*, yang muncul dari penelitian yang berfokus pada indikator yang paling penting mempengaruhi efisiensi perusahaan (Ližbetinová, Lorincová, & Caha, 2016), melalui enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu karakter dominan, gaya kepemimpinan, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi, dan kriteria sukses (Rakhman, 2018).

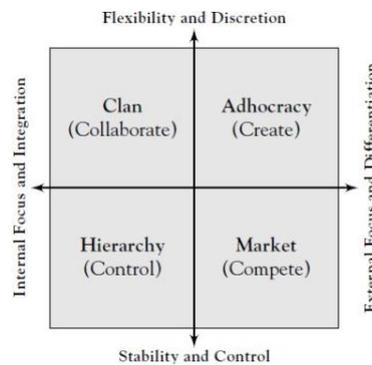
## **Landasan Teori**

*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) merupakan instrumen yang mengukur budaya organisasi yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn (2011). Instrumen ini menggunakan *Competing Value Framework* yang muncul berdasarkan penelitian yang berfokus pada indikator paling penting memengaruhi efisiensi perusahaan.

Menurut *Competing Value Framework* terdapat dua dimensi untuk menentukan efektivitas sebuah organisasi. Satu dimensi membedakan kriteria efektivitas yang menekankan fleksibilitas, kebijaksanaan, dan dinamika dari kriteria yang menekankan stabilitas, keteraturan, dan kontrol. Organisasi lain dipandang efektif jika mereka stabil, dapat diprediksi, dan mekanistik, yang ditandai oleh umur panjang dan daya tahan pada desain dan output. Dimensi kedua

membedakan kriteria efektivitas yang menekankan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dari kriteria yang menekankan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan. Organisasi yang lain dinilai efektif jika mereka berfokus pada interaksi atau bersaing dengan orang lain di luar batas mereka (Cameron & Quinn, 2011).

Dua dimensi ini membentuk empat kuadran, dimana masing-masing mewakili indikator efektivitas organisasi yang berbeda. Keempat kelompok ini, mendefinisikan nilai-nilai inti yang menjadi dasar penilaian terhadap organisasi, dimana setiap kelompok mewakili asumsi yang berlawanan atau bersaing. Setiap kuadran mewakili asumsi dasar, orientasi, dan nilai-nilai - elemen yang sama yang membentuk budaya organisasi. Keempat kuadran itu adalah *hierarchy*, *market*, *clan*, dan *adrochacy* (Cameron & Quinn, 2011).



**Gambar 1 Competing Value Framework**  
 Sumber : Cameron & Quinn (2011)

*Hierarchy* merupakan bentuk budaya organisasi yang kompatibel yang ditandai dengan tempat kerja yang diformalkan dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang dilakukan orang. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan pengorganisasi yang baik. Mempertahankan organisasi yang berjalan dengan lancar adalah penting. Kekhawatiran jangka panjang organisasi adalah stabilitas, kepastian, dan efisiensi. Aturan dan kebijakan formal menyatukan organisasi (Cameron & Quinn, 2011).

*Market*, merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil. Pemimpin adalah produsen dan pesaing penggerak keras yang tangguh dan banyak menuntut. Perikat yang menyatukan organisasi adalah penekanan pada kemenangan. Perhatian jangka panjang adalah pada tindakan kompetitif dan

mencapai tujuan dan sasaran yang luas. Keberhasilan didefinisikan dalam hal pangsa pasar dan penetrasi. Mengungguli persaingan dan kepemimpinan pasar adalah penting (Cameron & Quinn, 2011).

*Clan*, merupakan budaya organisasi yang bersifat ramah untuk bekerja di mana orang berbagi banyak hal. Itu seperti keluarga besar. Para pemimpin dianggap sebagai mentor dan bahkan mungkin sebagai figur orang tua. Organisasi ini disatukan oleh kesetiaan dan tradisi. Komitmen tinggi. Organisasi ini menekankan manfaat jangka panjang dari pengembangan individu, dengan kohesi tinggi dan moral menjadi penting. Keberhasilan didefinisikan dalam hal iklim internal dan kepedulian terhadap manusia. Organisasi memberikan penghargaan pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus (Cameron & Quinn, 2011).

*Adrochacy* merupakan budaya organisasi yang dinamis, berwirausaha, dan kreatif. Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif, dan berorientasi risiko. Perekat yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Penekanannya adalah menjadi yang terdepan dalam pengetahuan, produk, dan layanan baru. Kesiapan untuk berubah dan menghadapi tantangan baru adalah penting. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan yang cepat dan memperoleh sumber daya baru. Sukses berarti memproduksi yang unik dan asli produk dan layanan (Cameron & Quinn, 2011).

OCAI menilai enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi, dan kriteria sukses (Rakhman, 2018). Karakteristik dominan, menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh ada anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut (Carcia, Transilvanus, & Parera, 2020). Budaya *clan* memiliki kondisi lingkungan dimana organisasi adalah sebuah tempat yang sangat pribadi. Hal ini seperti sebuah keluarga besar. Budaya *adrochacy* memiliki lingkungan dimana organisasi merupakan sebuah tempat berusaha yang sangat dinamis. Mereka rela untuk mengambil risiko. Budaya *market* memiliki lingkungan dimana organisasi sangat berorientasi tujuan. Berfokus pada penyelesaian pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi. Budaya *hierarcy* memiliki lingkungan dimana organisasi

sebuah tempat yang terkontrol dan tersusun rapi. Prosedur formal menjadi hal umum yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi (Wijaya, 2016).

Gaya kepemimpinan, menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada (Carcia et al., 2020). Gaya kepemimpinan dalam budaya *clan* dipertimbangkan secara umum untuk menasehati, memfasilitasi, atau mengasuh. Gaya kepemimpinan dalam budaya *adrockacy* adalah kewirausahaan, menginovasi atau mengambil risiko. Gaya kepemimpinan dalam budaya *market* adalah agresif dan berorientasi fokus pada hasil. Gaya kepemimpinan dalam budaya *hierarcy* adalah mengkoordinasikan, mengorganisir atau berjalan mulus efisien (Wijaya, 2016).

Manajemen karyawan, menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi (Carcia et al., 2020). Manajemen karyawan dalam budaya *clan* dikarakteristikan dengan kerjasama tim, konsesus dan partisipasi. Manajemen karyawan dalam budaya *adrockacy* dikarakteristikan dengan pengambilan risiko secara individual, inovasi, kebebasan dan keunikan. Manajemen karyawan dalam budaya *market* dikarakteristikan dengan kompetisi yang keras, tuntutan yang tinggi, dan prestasi. Manajemen karyawan dalam budaya *hierarcy* dikarakteristikan dengan keamanan dari karyawan, kenyamanan, dapat diramalkan, dan stabilitas dalam hubungan (Wijaya, 2016).

Perekat organisasi, menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi (Carcia et al., 2020). Perekat yang dapat merekatkan organisasi dengan budaya *clan* adalah *loyalty* dan kepercayaan di antara sesama anggota organisasi. Perekat yang dapat merekatkan organisasi dengan budaya *adrockacy* adalah komitmen untuk inovasi dan pengembangan. Perekat yang dapat merekatkan organisasi dengan budaya *market* adalah tekanan untuk berprestasi dan pencapaian tujuan. Perekat yang dapat merekatkan organisasi dengan budaya *hierarcy* adalah aturan formal dan kebijakan (Wijaya, 2016).

Penekanan strategis, menunjukkan strategi yang dijalankan oleh organisasi (Carcia et al., 2020). Budaya *clan* menekankan pada pengembangan sumber daya manusia. Budaya *adrockacy* menekankan pada perolehan sumber daya baru dan membuat tantangan baru. Mencoba hal yang baru dan membuat prospek untuk peluang adalah sangat dinilai. Budaya *market* menekankan pada kegiatan

kompetitif dan prestasi. Mencapai target yang tinggi dan memenangkan pasar secara dominan. Budaya *hierarchy* menekankan pada suatu keadaan permanen dan stabil. Efisiensi, pengendalian dan operasi-operasi yang halus adalah sangat penting untuk dilakukan (Wijaya, 2016).

Kriteria sukses, dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi (Carcia et al., 2020). Budaya *clan* mendefinisikan sukses berdasarkan pada pengembangan dari sumber daya manusia, kerjasama tim, komitmen karyawan. Budaya *adrochacy* mendefinisikan sukses berdasar pada banyaknya produk yang unik dan terbaru. Organisasi adalah *product leader* dan inovator. Budaya *market* mendefinisikan sukses berdasar pada memenangkan persaingan di pasar dan melebihi kompetisi. Budaya *hierarchy* mendefinisikan sukses berdasar pada efisiensi (Wijaya, 2016).

### Metode Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan jenis deskriptif. Jenis penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara terperinci (Yusuf, 2014). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dari Cameron & Quinn (2011) terdiri dari 24 item, pada setiap dimensi memiliki 4 item yang mewakili masing-masing kuadran budaya organisasi. Alat ukur ini diterjemahkan oleh peneliti dengan menggunakan proses *forward* dan dibantu oleh *expert judgement* untuk mengevaluasi item-item yang dibuat untuk mengukur variabel yang diukur. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan stasiun televisi lokal X dari berbagai jabatan.

Adapun instruksi cara pengisian OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) sebagai berikut :

Pada instrumen ini terdapat 6 persoalan, dimana pada setiap soal terdapat pernyataan A,B,C, dan D, serta terdapat kolom Sekarang dan Lebih Disukai. Pada kolom Sekarang berilah nilai pada setiap pernyataan dengan skor 0 – 100. Isilah dengan skor yang tinggi jika pernyataan tersebut sesuai dan berilah skor yang rendah jika pernyataan tersebut tidak sesuai dengan situasi yang anda rasakan. Jumlah skor pada setiap persoalan harus berjumlah 100. Pada kolom Lebih Disukai berilah nilai pada setiap pernyataan dengan skor 0 – 100. Isilah dengan skor yang tinggi jika pernyataan tersebut lebih disukai dan berilah skor yang rendah jika pernyataan tersebut tidak disukai dengan situasi yang diharapkan dari

Bapak/Ibu untuk stasiun televisi ini pada 5 tahun yang akan datang. Jumlah skor pada setiap persoalan harus berjumlah 100.

**Contoh Pengerjaan**

|   |   | Sekarang    | Lebih Disukai |
|---|---|-------------|---------------|
|   | <b>CONTOH</b>   | <b>SKOR</b> | <b>SKOR</b>   |
| A | Stasiun Televisi X memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang | 40          | 45            |
| B | Stasiun Televisi X seperti keluarga                                     | 25          | 30            |
| C | Stasiun Televisi X sangat terkontrol dan terstruktur                    | 15          | 15            |
| D | Stasiun Televisi X berorientasi pada hasil                              | 20          | 10            |
|   | <b>Total</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>    |

Ditambahkan

Harus 100

**I. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Gambaran subjek didapatkan dari data demografi yang mencakup jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, jabatan, status kepegawaian, masa kerja di Stasiun Televisi Lokal X, dan masa kerja pada jabatan saat ini yang tersedia pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Gambaran Demografi Karyawan Stasiun Televisi Lokal X**

| Demografi                        | Persentase          |
|----------------------------------|---------------------|
| Jenis Kelamin                    | Laki-laki 86.7%     |
|                                  | Perempuan 13.3%     |
| Usia                             | 20-29 66.7%         |
|                                  | 30-39 26.7%         |
|                                  | 40-49 6.6%          |
| Pendidikan                       | SMA/SMK 66.7%       |
|                                  | Diploma 20%         |
|                                  | Sarjana 13.3%       |
| Jabatan                          | Direktur 6.6%       |
|                                  | Manajer 26.7%       |
|                                  | Staff 66.7%         |
| Status                           | Tetap 86.7%         |
| Kepegawaian                      | Kontrak 13.3%       |
| Masa Kerja di Stasiun Televisi X | < 5 tahun 46.7%     |
|                                  | 5 – 10 tahun 33.3%  |
|                                  | 11 - 15 tahun 13.3% |
|                                  | 16 – 20 tahun 0%    |
|                                  | 21 – 25 tahun 6.7%  |
| Masa Kerja Jabatan Saat ini      | < 5 tahun 46.7%     |
|                                  | 5 – 10 tahun 33.3%  |
|                                  | 11 - 15 tahun 13.3% |
|                                  | 16 – 20 tahun 6.7%  |

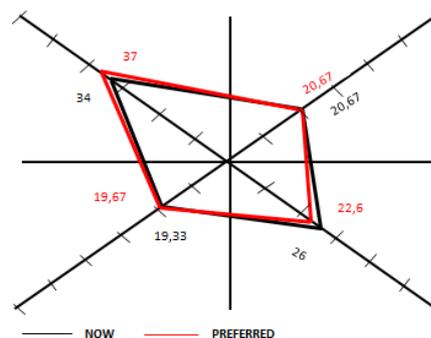
Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan stasiun televisi X berjenis kelamin laki-laki, berada di usia 20-29 tahun, berpendidikan SMA/SMK, berstatus sebagai pegawai tetap, dan masa kerja di bawah 5 tahun.

Berikut merupakan profil tiap-tiap dimensi budaya organisasi stasiun televisi X yang didapatkan dari alat ukur OCAI :

**Tabel 2**  
**Karakteristik Dominan**

| Respon | Rata-rata | Respon      | Rata-rata |
|--------|-----------|-------------|-----------|
| A Now  | <b>34</b> | A Preferred | <b>37</b> |
| B Now  | 20,67     | B Preferred | 20,67     |
| C Now  | 26        | C Preferred | 22,67     |
| D Now  | 19,33     | D Preferred | 19,67     |

Tabel 2 menunjukkan terkait katakarakteristik dominan dari stasiun televisi X. Hasil ini diilustrasikan pada gambar 2 sebagai berikut :



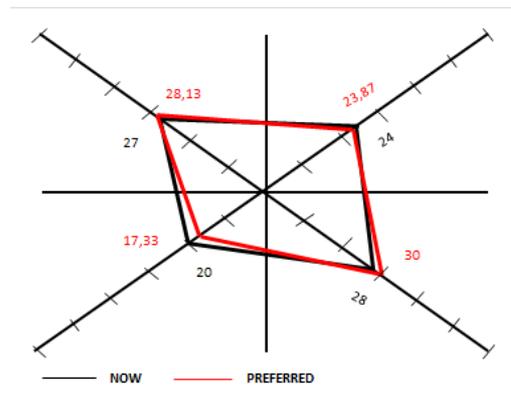
**Gambar 2**  
**Karakteristik Dominan Stasiun Televisi X**

Berdasarkan tabel 2 dan gambar 2, maka dapat disimpulkan bahwa saat ini stasiun televisi X dirasakan sebagai tempat yang sangat pribadi, seperti keluarga besar orang-orang bersama-sama membagi banyak hal dari diri mereka. Keinginan serupa dari seluruh karyawan untuk memiliki kondisi seperti saat ini untuk di masa yang akan datang.

**Tabel 3**  
**Kepemimpinan Organisasi**

| Respon | Rata-rata | Respon      | Rata-rata |
|--------|-----------|-------------|-----------|
| A Now  | 27        | A Preferred | 28,13     |
| B Now  | 24        | B Preferred | 23,87     |
| C Now  | <b>28</b> | C Preferred | <b>30</b> |
| D Now  | 20        | D Preferred | 17,33     |

Tabel 3 menunjukkan terkait kepemimpinan organisasi di stasiun televisi X. Hasil ini diilustrasikan pada gambar 3 sebagai berikut :



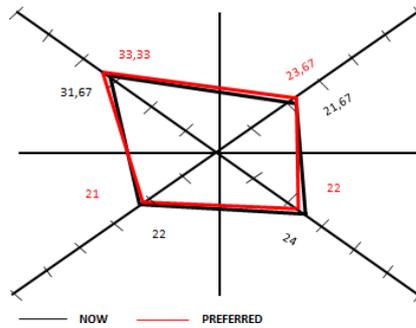
**Gambar 3**  
**Kepemimpinan Organisasi Stasiun Televisi X**

Berdasarkan tabel 3 dan gambar 3, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan organisasi saat ini di stasiun televisi X dirasakan pandai mengarahkan, menghasilkan hasil, bernegosiasi, dan memotivasi orang lain. Keinginan serupa dari seluruh karyawan untuk memiliki kondisi seperti saat ini untuk di masa yang akan datang.

**Tabel 4**  
**Manajemen Karyawan**

| Respon | Rata-rata    | Respon      | Rata-rata    |
|--------|--------------|-------------|--------------|
| A Now  | <b>31,67</b> | A Preferred | <b>33,33</b> |
| B Now  | 21,67        | B Preferred | 23,67        |
| C Now  | 24           | C Preferred | 22           |
| D Now  | 22           | D Preferred | 21           |

Tabel 4 menunjukkan terkait manajemen karyawan di stasiun televisi X. Hasil ini diilustrasikan pada gambar 4 sebagai berikut :



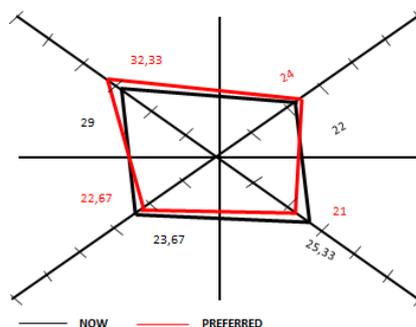
**Gambar 4**  
**Manajemen Karyawan Stasiun Televisi X**

Berdasarkan tabel 4 dan gambar 4, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen karyawan saat ini di stasiun televisi X dirasakan dengan adanya kerjasama tim, konsesus dan partisipasi. Keinginan serupa dari seluruh karyawan untuk memiliki kondisi seperti saat ini untuk di masa yang akan datang.

**Tabel 5**  
**Perekat Organisasi**

| Respon | Rata-rata | Respon      | Rata-rata    |
|--------|-----------|-------------|--------------|
| A Now  | <b>29</b> | A Preferred | <b>32,33</b> |
| B Now  | 22        | B Preferred | 24           |
| C Now  | 25,33     | C Preferred | 21           |
| D Now  | 23,67     | D Preferred | 22,67        |

Tabel 5 menunjukkan terkait perekat organisasi di stasiun televisi X. Hasil ini diilustrasikan pada gambar 5 sebagai berikut :



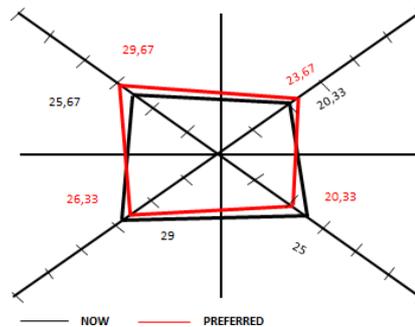
**Gambar 5**  
**Perekat Organisasi Stasiun Televisi X**

Berdasarkan tabel 5 dan gambar 5, maka dapat disimpulkan bahwa perekat organisasi saat ini di stasiun televisi X adalah loyalitas dan kepercayaan di antara sesama anggota organisasi, serta komitmen untuk organisasi ini berjalan dalam tingkat yang tinggi. Keinginan serupa dari seluruh karyawan untuk memilikikondisi seperti saat ini untuk di masa yang akan datang.

**Tabel 6**  
**Penekanan Strategi**

| Respon | Rata-rata | Respon      | Rata-rata    |
|--------|-----------|-------------|--------------|
| A Now  | 25,67     | A Preferred | <b>29,67</b> |
| B Now  | 20,33     | B Preferred | 23,67        |
| C Now  | 25        | C Preferred | 20,33        |
| D Now  | <b>29</b> | D Preferred | 26,33        |

Tabel 6 menunjukkan terkait penekanan strategi di stasiun televisi X. Hasil ini diilustrasikan pada gambar 6 sebagai berikut :



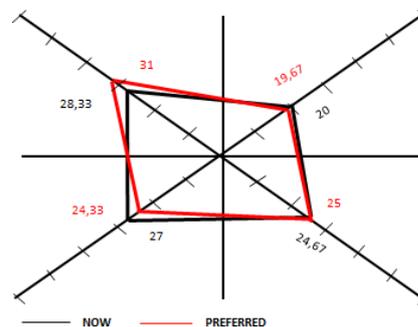
**Gambar 6**  
**Penekanan Strategi Stasiun Televisi X**

Berdasarkan tabel 6 dan gambar 6, maka dapat disimpulkan bahwa penekanan strategi saat ini di stasiun televisi X adalah menjadi yang terdepan dalam pengetahuan, produk, dan layanan baru. Kesiapan untuk berubah dan menghadapi tantangan baru adalah penting. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan yang cepat dan memperoleh sumber daya baru. Namun demikian, untuk kondisi di masa yang akan datang penekanan terhadap pengembangan individu dengan kohesi tinggi dan moral dipandang sebagai hal yang banyak diinginkan oleh karyawan.

**Tabel 7**  
**Kriteria Sukses**

| Respon | Rata-rata    | Respon      | Rata-rata |
|--------|--------------|-------------|-----------|
| A Now  | <b>28,33</b> | A Preferred | <b>31</b> |
| B Now  | 20           | B Preferred | 19,67     |
| C Now  | 24,67        | C Preferred | 25        |
| D Now  | 27           | D Preferred | 24,33     |

Tabel 7 menunjukkan terkait kriteria di stasiun televisi X. Hasil ini diilustrasikan pada gambar 7 sebagai berikut :

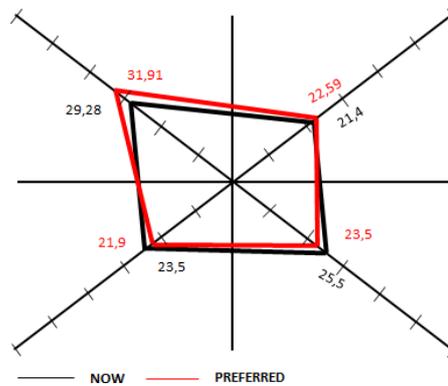


**Gambar 7**  
**Kriteria Sukses Stasiun Televisi X**

Berdasarkan tabel 7 dan gambar 7, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria sukses saat ini di stasiun televisi X berdasar pada pengembangan dari sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan, dan perhatian pada orang-orang. Keinginan serupa dari seluruh karyawan untuk memiliki kondisi seperti saat ini untuk di masa yang akan datang.

Setelah mempelajari profil 6 dimensi OCAI, yaitu kepemimpinan organisasi dan penekanan strategi tidak menunjukkan pola yang sama dengan dimensi yang lainnya, dimana kepemimpinan dominan pada budaya *market* dan penekanan strategi dominan pada budaya *hierarchy*.

Berikut merupakan gambaran mengenai budaya organisasi stasiun televisi X :

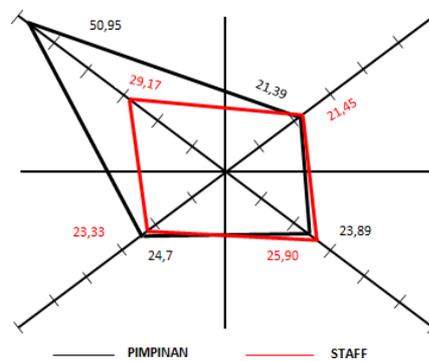


**Gambar 8**  
**Profil Budaya Organisasi Stasiun Televisi Lokal X**

Berdasarkan gambar 8 budaya organisasi stasiun televisi lokal X dapat dilihat dari jenis budaya yang memiliki skor tertinggi. Dari profil di atas, dapat diketahui bahwa tipe budaya organisasi yang dominan adalah budaya *clan* (29,28), kemudian *market* (25,5), *hierarchy* (23,5) dan *adhocracy* (21,4). Perbedaan skor yang didapatkan pada setiap jenis budaya tidak berbeda jauh, dapat diartikan bahwa budaya dominan yang dimiliki tidak begitu kuat.

Berdasarkan profil di atas, dapat dilihat selisih antara skor yang didapatkan dari budaya yang dirasakan saat ini dan yang lebih disukai di masa yang akan datang. Budaya *clan* meningkat sebesar 2.63 poin, kemudian budaya *market* menurun sebesar 2 poin, *hierarchy* menurun sebesar 1.6 poin, dan *adhocracy* meningkat sebesar 1.19 poin. Selisih skor yang didapatkan sangat kecil, sehingga tidak diperlukan tindakan segera untuk merubah budaya organisasi.

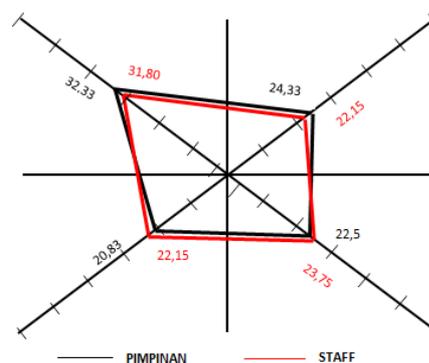
Berikut merupakan perbandingan persepsi antara pimpinan dan para staf mengenai budaya organisasi yang dirasakan saat ini :



**Gambar 9**  
**Profil Budaya Organisasi yang Dirasakan Saat ini Berdasarkan Persepsi Pemimpin dan Staf**

Berdasarkan gambar 9, dapat diketahui terdapat perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf mengenai budaya clan yang dirasakan saat ini. Para pimpinan merasa bahwa saat ini budaya *clan* sangat dominan dan kekuatan yang dimiliki budaya ini sangat kuat (50,95). Namun, persepsi para staf mengenai budaya *clan* tidak sekuat apa yang dipersepsikan pimpinan (29,17).

Berikut merupakan perbandingan persepsi antara pimpinan dan para staf mengenai budaya organisasi yang lebih disukai di masa yang akan datang :



**Gambar 10**  
**Profil Budaya Organisasi yang Lebih Disukai Dimasa yang Akan Datang Berdasarkan Persepsi Pimpinan dan Staf**

Dilihat dari profil tersebut, bahwa terdapat persamaan persepsi antara para pimpinan dan staf mengenai budaya organisasi yang lebih disukai di masa yang akan datang. Hal tersebut dapat terlihat dari perbedaan skor yang tidak terlalu tinggi antara pimpinan dan staf.

Berdasarkan kedua profil tersebut, dapat diketahui bahwa pimpinan merasa perlunya perubahan organisasi segera terutama pada penurunan budaya *clan*, hal tersebut dapat dilihat dari selisih skor yang cukup tinggi, yaitu 18,62 poin, kemudian budaya *hierarchy* dengan penurunan sebesar 3,87 poin, *adhocracy* meningkat sebesar 2,94 poin dan *market* menurun sebesar 1,39 poin. Persepsi para staf perubahan organisasi tidak dibutuhkan dengan segera melihat selisih skor yang tidak terlalu tinggi, dimana budaya *clan* meningkat sebesar 2,63 poin, budaya *adhocracy* meningkat sebesar 0,7 poin, budaya *market* menurun sebanyak 2,15 poin dan budaya *hierarchy* menurun sebanyak 1,18.

Berdasarkan hasil yang sudah didapatkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki oleh Stasiun Televisi Lokal X adalah budaya *clan*, dapat diartikan bahwa lingkungan terbaik dapat dikelola melalui kerja tim dan pengembangan karyawan, pelanggan dianggap terbaik sebagai mitra, organisasi dalam bisnis mengembangkan lingkungan kerja yang manusiawi, dan tugas utama manajemen adalah memberdayakan karyawan dan memfasilitasi partisipasi, komitmen, dan loyalitas mereka. Namun, budaya ini masih dirasa lemah, karena beberapa perbandingan skor dengan jenis budaya organisasi yang lain tidak berbeda jauh. Budaya yang lemah ini akan berdampak negatif pada kinerja perusahaan (Šahić & Stupar, 2014) dan budaya yang lemah ini menandakan nilai, norma, dan elemen budaya lainnya memberikan pesan yang kurang jelas dan tidak konsisten yang menghubungkan anggota organisasi dan menyebabkan gaya perilaku yang berbeda, pendekatan terhadap masalah, hubungan internal dan eksternal kepada semua karyawan (Sikavica, Bahtijarević-Šiber & Vokić, 2008 dalam Šahić & Stupar, 2014).

Lemahnya budaya stasiun televisi X dapat dilihat dari tidak memiliki pola yang sama pada dua dimensi budaya organisasi, yaitu kepemimpinan organisasi yang dirasa pemimpin sebagai produsen dan pesaing dan penekanan strategi yang dirasa mengarah pada kestabilan dan konsistennya pelayanan. Menurut Cameron & Quinn (2011) perbedaan pola tersebut dapat mengakibatkan perbedaan perspektif, perbedaan dalam tujuan, dan perbedaan dalam strategi dalam organisasi. Perbedaan profil budaya organisasi yang dirasakan saat ini dan lebih disukai di masa yang akan datang memiliki perbedaan skor yang tidak terlalu tinggi, sehingga tidak dibutuhkan segera untuk melakukan perubahan organisasi.

Terdapat perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf mengenai profil budaya organisasi yang dirasakan saat ini, dimana persepsi pemimpin budaya *clan* yang dimiliki begitu kuat, sedangkan persepsi staf budaya *clan* dirasa tidak begitu berbeda jauh dengan budaya lain. Perbedaan persepsi ini dapat disebabkan karena kurangnya komunikasi pemimpin mengenai budaya yang dimiliki (Cameron & Quinn, 2011). Pimpinan dan staf memiliki persamaan persepsi mengenai budaya organisasi yang diinginkan dimasa yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut, maka akan mudah dalam mencapai tujuan yang sama dan mengatur strategi yang diperlukan untuk masa yang akan datang.

Karakteristik budaya sebuah perusahaan dapat dilihat dari visi dan misi yang dimiliki perusahaan tersebut (Cameron & Quinn, 2011), karena dalam menentukan strategi kedepan harus sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Stasiun televisi ini memiliki visi untuk menjadi stasiun televisi yang memiliki jaringan terbesar, maka perlu dilakukan beberapa strategi yang membantu pencapaian visi dan misi perusahaan (Jung, 2014), dalam mencapai visi perusahaan perlu adanya kesesuaian dengan budaya organisasi yang dimiliki (Channappa, 2012). Budaya organisasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi, membantu dalam perancangan strategi dan membantu perusahaan dalam menaikkan pendapatan perusahaan karena jelas dalam tujuan dan potret budaya yang dilakukan (Shahzad, Luqman, Khan, & Shabbir, 2012).

### **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari alat ukur OCAI, bahwa stasiun televisi lokal ini memiliki budaya organisasi yang dominan adalah budaya *clan*, melalui empat dimensi budaya organisasi, yaitu karakteristik dominan, manajemen karyawan, perekat organisasi dan kriteria sukses, sedangkan dimensi gaya kepemimpinan berada dalam budaya *market* dan penekanan strategi berada dalam budaya *hierarchy*.

Perbedaan antara skor budaya yang dirasakan saat ini dan yang disukai dimasa yang akan datang tidak berbeda jauh, sehingga tidak diperlukan dengan segera untuk merubah budaya organisasi. Adanya persamaan persepsi pimpinan dan staf mengenai budaya yang disukai di masa yang akan datang, hal tersebut akan mempermudah perusahaan dalam mengatur strategi untuk masa yang akan datang.

Sebuah sistem komunikasi diperlukan untuk memperbaiki hubungan komunikasi kerja antara level manajemen di stasiun televisi lokal X dengan karyawannya sehingga kebijakan manajemen yang diambil dapat tersosialisasi dengan baik dan membentuk budaya perusahaan yang kuat.

### Daftar Pustaka

- Amali, L. N., Hadjaratie, L., & Suhada, S. (2018). The Influence of Organizational Culture in Application of Information Technology Governance. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.20473/jisebi.4.1.1-10>
- Baniyassen, S. O. A. (2017). Media Globalization. *MAGNT Research Report, Vol.4* (2)(April), 88–90. <https://doi.org/1444-8939.2017/4-2/MRR.11>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (Third edit). United States of America: Jossey-Bass.
- Carcia, M. S. M., Transilvanus, V. E., & Parera, C. J. T. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Koperasi Obor Mas Maumere. *Jurnal Projemen*, 7(1), 1–20.
- Channappa, S. (2012). Role of Vision, Mission, Strategy and Leadership in Shaping Culture. *International Journal of Research in Management*, 5(2), 12–24.
- David, S. N. J., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument. *International Conference on Management and Information Systems*.
- Jung, S. C. (2014). The analysis of strategic management of samsung electronics company through the generic value chain model. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 8(12), 133–142. <https://doi.org/10.14257/ijseia.2014.8.12.12>
- Ližbetinová, L., Lorincová, S., & Caha, Z. (2016). The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument ( OCAI ) to Logistics Enterprises Primjena instrumenta procjene organizacione kulture ( OCAI ) na logističke tvrtke. *Naše More*, 63(3), 170–176. <https://doi.org/10.17818/NM/2016/SI17>

- Nester, W. R. (2010). *Globalization A Short History of the Modern World*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- PPID, K. B. (2016). *Daftar TV lokal di kota bandung*. Retrieved from <https://ppid.bandung.go.id/knowledgebase/daftar-stasiun-tv-lokal/>
- utra, I. A. G. S. (2017). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI ( Organizational Culture Assessment Instrument ) pada Universitas XYZ. *Konferensi Nasional Sistem & Informatika*, 452–457. Bali: STMIK STIKOM.
- Rakhman, A. (2018). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 3(4).
- Šahić, E., & Stupar, S. (2014). Employee Perceptions of Organizational Culture and Individual Values Based on Examples of Companies in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7).
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.
- Tănase, I. A. (2015). The Importance of Organizational Culture Based On Culture Transfer. *Proceedings of The 9th International Management Conference*, 848–852.
- Wijaya, N. P. N. P. (2016). Pengelompokan Kultur Budaya Fakultas Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis: Performa*, XIII(1), 41–54. <https://doi.org/10.29313/performa.v0i1.3516>