

Analisis Budaya Organisasi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi: Pendekatan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

Audri Agia Syafitri^{1*}, Rizal², Siti Mariam Ulfah³, Euis Lisnawati⁴

^{1,2,3,4} Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

e-mail: audriiagia@gmail.com^{1*}, rizal200415@gmail.com²,
mariamulfah947@gmail.com³, euisbuetea@gmail.com⁴

Abstrak

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan bersama yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi, mencakup nilai organisasi, norma kerja, pola komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, disiplin dan etika kerja, simbol dan identitas organisasi, mekanisme penyelesaian masalah, serta jenis budaya organisasi yang dominan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, dengan informan utama dari bagian Kepegawaian yang dipilih secara purposive. Analisis data mengacu pada tahapan Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang diperkuat melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi telah diterapkan melalui komunikasi terbuka pada kegiatan *Coffee Morning*, kerja sama antarpegawai, penegakan disiplin dan aturan kerja, serta penyelesaian masalah melalui pendekatan komunikasi dan pemahaman kondisi pegawai. Berdasarkan analisis *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), budaya organisasi yang dominan mengarah pada *Clan Culture*, didukung karakteristik *Hierarchy Culture* yang tercermin dari kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja. Temuan ini diharapkan menjadi masukan bagi instansi pemerintah dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi positif guna meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Clan Culture, Hierarchy Culture, Kantor Imigrasi, OCAI.

Abstract

Organizational culture is a shared system of values, norms, and habits that shapes how members of an organization think, behave, and act in pursuit of common goals. This study aims to analyze the organizational culture at the Class I Non-Border Control Immigration Office of Sukabumi, covering organizational values, work norms, communication patterns, leadership, teamwork, discipline and work ethics, organizational symbols and identity,

problem-solving mechanisms, and the dominant type of organizational culture. A qualitative approach with a descriptive method was employed. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, with the key informant from the Human Resources Division selected through purposive sampling. Data analysis followed the stages proposed by Miles and Huberman, namely data reduction, data display, and conclusion drawing, strengthened through source triangulation. The findings indicate that organizational culture has been implemented through open communication during Coffee Morning sessions, cooperation among employees, enforcement of discipline and work rules, and problem-solving grounded in communication and understanding of employees' conditions. Based on the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), the dominant organizational culture leans toward a Clan Culture, supported by characteristics of Hierarchy Culture reflected in adherence to rules and standard procedures. These findings are expected to provide input for government institutions in maintaining and developing a positive organizational culture to continuously improve the quality of public services.

Keywords : Organizational Culture, Clan Culture, Hierarchy Culture, Immigration Office, OCAI.

LATAR BELAKANG

Budaya organisasi merupakan salah satu unsur mendasar yang menentukan bagaimana suatu organisasi menjalankan aktivitasnya sehari-hari (Amir et al., 2024). Nilai, kebiasaan, serta pola interaksi yang berkembang di dalam organisasi akan memengaruhi cara anggota melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Firman et al., 2022). Pada organisasi sektor publik, budaya organisasi yang sehat tidak hanya mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Aneska & Faresta, 2023). Kondisi ini menjadi semakin penting mengingat instansi pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan akuntabilitas, profesionalisme, dan responsivitas terhadap kebutuhan publik di tengah tuntutan reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Secara konseptual, budaya organisasi telah didefinisikan oleh banyak ahli dengan penekanan yang saling melengkapi. Menurut Robbins dalam Assens-Serra et al. (2021), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, sekaligus berfungsi sebagai pedoman bagi anggota dalam memahami nilai dan norma yang berlaku (Assens-Serra et al., 2021). Sejalan dengan hal tersebut, David et al. (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan asumsi dasar dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi serta diwariskan kepada anggota sebagai pedoman dalam menghadapi tantangan dan menjaga integrasi organisasi (David et al., 2018). Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang disepakati bersama sebagai pedoman anggota dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas dan pembeda organisasi, tetapi juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja anggotanya (Azzahra et al., 2024). Budaya yang kuat dan mampu beradaptasi terhadap perubahan dapat mendorong peningkatan produktivitas, komitmen kerja, serta rasa memiliki terhadap organisasi (Van Huy et al., 2020). Selain itu, budaya organisasi juga berperan sebagai perekat sosial yang menyatukan anggota dengan latar belakang berbeda, sarana mereduksi konflik internal, serta pendorong konsistensi sikap dan perilaku dalam menjalankan tugas (Susanto & Herlambang, 2024). Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi salah satu strategi penting bagi instansi pemerintah dalam menjaga stabilitas kerja sekaligus mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Untuk mengidentifikasi karakteristik budaya yang berkembang dalam suatu organisasi, salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan berdasarkan *Competing Values Framework*. Pendekatan ini mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama, yaitu *Clan Culture* yang menekankan hubungan kekeluargaan, partisipasi, dan kerja sama; *Adhocracy Culture* yang menonjolkan kreativitas, inovasi, dan fleksibilitas; *Market Culture* yang berorientasi pada pencapaian hasil dan daya saing; serta *Hierarchy Culture* yang berfokus pada stabilitas, struktur, dan kepatuhan terhadap prosedur (Van Huy et al., 2020). Keempat tipe budaya tersebut memberikan kerangka analisis yang berguna untuk memetakan kecenderungan budaya yang berkembang pada suatu organisasi, termasuk organisasi pelayanan publik seperti kantor imigrasi.

Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi merupakan unit pelaksana teknis di bidang keimigrasian yang dituntut menjalankan pelayanan secara profesional, tertib, dan akuntabel. Sebagai instansi pemerintah yang bersentuhan langsung dengan masyarakat melalui layanan dokumen perjalanan, izin tinggal, serta pengawasan keimigrasian, kantor ini memerlukan budaya organisasi yang kuat untuk mendukung terciptanya pelayanan publik yang berkualitas. Dalam pelaksanaan aktivitas kerja sehari-hari, penerapan budaya organisasi tercermin melalui nilai disiplin, kejujuran, integritas, komunikasi antarpegawai, kerja sama lintas seksi, serta kepatuhan terhadap aturan kerja yang telah ditetapkan.

Berbagai penelitian mengenai budaya organisasi telah banyak dilakukan pada beragam jenis organisasi, mulai dari lembaga pendidikan, perusahaan swasta, hingga organisasi jasa (Jupitawati & Kadiyono, 2021). Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji budaya organisasi pada instansi pemerintah di bidang keimigrasian, khususnya Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi, masih sangat terbatas. Kekhasan tugas keimigrasian yang menuntut kedisiplinan tinggi sekaligus interaksi intensif dengan masyarakat menjadikan konteks penelitian ini menarik untuk dikaji secara mendalam, sebab pola budaya yang berkembang dapat berbeda dari organisasi sektor publik lain pada umumnya.

Meskipun berbagai nilai dan praktik budaya organisasi telah diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi, karakteristik budaya organisasi yang berkembang di lingkungan tersebut belum pernah dikaji secara sistematis menggunakan kerangka teori yang baku. Ketiadaan pemetaan yang jelas mengenai kecenderungan tipe budaya organisasi ini menyulitkan pimpinan dalam merumuskan strategi penguatan budaya kerja yang tepat sasaran. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus

menganalisis budaya organisasi menggunakan pendekatan OCAI agar diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kecenderungan tipe budaya yang dominan beserta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik.

Signifikansi kajian ini juga didukung oleh sejumlah temuan penelitian terdahulu yang memperkuat urgensi analisis budaya organisasi pada instansi pemerintah. Penelitian mengenai kepemimpinan dan kerja sama tim, misalnya, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap masukan turut memengaruhi efektivitas koordinasi antaranggota organisasi (Herfianti et al., 2023). Sementara itu, kajian mengenai etika dan disiplin kerja menegaskan bahwa penerapan aturan yang konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai serta kepercayaan publik terhadap institusi (Hidayat & Mardani, 2020). Temuan-temuan tersebut memberikan landasan konseptual bahwa budaya organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dengan aspek kepemimpinan, kerja sama, dan disiplin kerja yang perlu dianalisis secara terpadu.

Selain itu, simbol dan identitas organisasi turut menjadi bagian penting dari budaya kerja yang perlu diperhatikan. Simbol seperti seragam, atribut, dan bahasa organisasi tidak hanya berfungsi sebagai penanda identitas, tetapi juga mencerminkan nilai, norma, dan etika yang berlaku dalam organisasi (Vidyastuti, 2019). Pada instansi pelayanan publik seperti kantor imigrasi, penggunaan atribut kedinasan yang konsisten turut membentuk citra profesionalisme di mata masyarakat yang dilayani (Putri et al., 2024), sekaligus memperkuat rasa memiliki pegawai terhadap institusi tempatnya bekerja (Fatma, 2024).

Dari sisi metodologis, pendekatan kualitatif deskriptif dipandang paling sesuai untuk mengungkap kompleksitas budaya organisasi karena mampu menangkap makna, konteks, dan dinamika interaksi sosial yang tidak dapat sepenuhnya direpresentasikan melalui data kuantitatif semata. Melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai bagaimana nilai-nilai budaya organisasi benar-benar dihayati dan dipraktikkan oleh pegawai dalam aktivitas kerja sehari-hari, bukan sekadar tertulis dalam dokumen formal organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi yang meliputi nilai organisasi, norma dan kebiasaan kerja, pola komunikasi, kepemimpinan, kerja sama antaranggota, disiplin dan etika kerja, simbol dan identitas organisasi, mekanisme penyelesaian masalah, serta jenis budaya organisasi yang paling dominan berdasarkan pendekatan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai budaya organisasi yang berkembang di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi, sekaligus menjadi bahan masukan bagi pimpinan instansi dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi yang positif guna mendukung peningkatan kualitas pelayanan keimigrasian kepada masyarakat secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai budaya organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna dan fenomena budaya organisasi secara utuh berdasarkan kondisi nyata di lapangan tanpa

manipulasi variabel apa pun (Muslimin et al., 2024). Penelitian dilaksanakan pada tanggal 26 Juni 2026 dengan objek penelitian berupa budaya organisasi yang meliputi nilai organisasi, norma kerja, pola komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, disiplin kerja, simbol organisasi, serta mekanisme penyelesaian masalah dalam lingkungan kerja.

Informan penelitian dipilih secara purposive sampling berdasarkan pengetahuan dan keterlibatannya terhadap budaya organisasi di lingkungan kerja. Informan utama dalam penelitian ini adalah Bapak Wahyu selaku bagian Kepegawaian yang memiliki pemahaman mendalam mengenai aturan kerja, kedisiplinan, kondisi pegawai, serta penerapan budaya organisasi di lingkungan kantor. Pemilihan informan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa bagian Kepegawaian memiliki akses informasi yang paling relevan terhadap seluruh aspek budaya organisasi yang menjadi fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi (Derry Nugraha, 2025). Observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas kerja pegawai, pola komunikasi, serta kedisiplinan di lingkungan kerja. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan utama untuk memperoleh informasi mengenai penerapan budaya organisasi, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat validitas temuan penelitian. Ringkasan aspek yang dikaji beserta teknik pengumpulan datanya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Teknik Pengumpulan Data

No	Aspek yang Dikaji	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
1	Nilai organisasi	Wawancara, observasi	Informan Kepegawaian, kondisi kerja
2	Norma dan kebiasaan kerja	Observasi, wawancara	Aktivitas rutin pegawai
3	Pola komunikasi	Wawancara, observasi	Kegiatan Coffee Morning, interaksi kerja
4	Kepemimpinan	Wawancara	Informan Kepegawaian
5	Kerja sama antaranggota	Observasi, wawancara	Aktivitas kerja lintas seksi
6	Disiplin dan etika kerja	Wawancara, dokumentasi	Data absensi, prosedur sanksi
7	Simbol dan identitas organisasi	Observasi	Seragam, atribut kelembagaan
8	Penyelesaian masalah	Wawancara	Informan Kepegawaian

9	Jenis budaya organisasi (OCAI)	Analisis seluruh data	Triangulasi 8 aspek di atas
---	--------------------------------	-----------------------	-----------------------------

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan mengacu pada tahapan Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan (Derry; Nugraha, 2024). Data yang diperoleh dianalisis berdasarkan tema-tema yang berkaitan dengan sembilan aspek budaya organisasi untuk menjawab tujuan penelitian. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi, sehingga temuan yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis dan mencerminkan kondisi budaya organisasi yang sesungguhnya berkembang di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Instansi

Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi merupakan unit pelaksana teknis yang memiliki tugas memberikan pelayanan keimigrasian kepada masyarakat, seperti pelayanan dokumen perjalanan, izin tinggal, serta pengawasan keimigrasian sesuai peraturan yang berlaku. Kantor ini berlokasi di Jalan Lingkar Selatan No. 7, Kelurahan Sudajaya Hilir, Kecamatan Baros, Kota Sukabumi, Jawa Barat. Dalam menjalankan tugasnya, kantor ini didukung oleh beberapa bagian kerja, yaitu Tata Usaha, Lalu Lintas Keimigrasian, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian, Intelijen dan Penindakan Keimigrasian, serta Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian, dengan total 79 pegawai ASN yang menjalankan tugas sesuai bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Nilai Organisasi

Nilai organisasi menjadi unsur penting dalam membentuk budaya kerja. Berdasarkan hasil wawancara, nilai yang diterapkan tercermin melalui sikap disiplin, kejujuran, berakhlak, dan integritas dalam menjalankan tugas. Organisasi juga menanamkan nilai keterbukaan melalui komunikasi antara pimpinan dan pegawai, salah satunya melalui kegiatan *Coffee Morning* yang menjadi wadah penyampaian pendapat, saran, maupun kendala pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Suparwi dan Ramadhana (2023) yang menyatakan bahwa nilai organisasi berkontribusi terhadap pembentukan kesadaran kolektif dan rasa tanggung jawab anggota organisasi (Suparwi & Ramadhana, 2023).

Norma, Kebiasaan, dan Pola Komunikasi

Norma kerja diterapkan melalui kepatuhan terhadap aturan, penggunaan pakaian dinas sesuai ketentuan, serta pelaksanaan tugas berdasarkan prosedur baku. Adapun pola komunikasi menunjukkan adanya keterbukaan antara pimpinan dan pegawai melalui kegiatan *Coffee Morning* yang dilaksanakan secara rutin sebagai wadah komunikasi dua arah. Melalui kegiatan tersebut, pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, saran, maupun kendala pekerjaan, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih terbuka dan mendukung penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada kerja sama serta pelayanan.

Kepemimpinan dan Kerja Sama

Gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung bersifat demokratis, terlihat dari sikap pimpinan yang terbuka terhadap masukan dan mengutamakan pembinaan dalam penyelesaian permasalahan (Vidyastuti, 2019). Pimpinan berperan mengarahkan, mengawasi pelaksanaan tugas, serta menempatkan pegawai sesuai kompetensi masing-masing. Adapun kerja sama antarpegawai berjalan harmonis; meskipun setiap seksi memiliki tugas berbeda, seluruh pegawai tetap berkoordinasi dan saling mendukung, termasuk melalui kegiatan bersama seperti *Coffee Morning* dan kegiatan kebersihan lingkungan kantor, yang mencerminkan semangat gotong royong dan kepedulian (Davis & Cates, 2018).

Disiplin, Etika Kerja, dan Simbol Organisasi

Disiplin kerja menjadi budaya yang sangat ditekankan, tercermin dari kepatuhan terhadap jam kerja, penggunaan sistem absensi fingerprint dan daring, serta pemakaian pakaian dinas sesuai ketentuan (Susilo, 2018). Pelanggaran ringan dikenai teguran sebagai pembinaan, sedangkan pelanggaran berat diproses melalui Berita Acara Pemeriksaan sesuai prosedur. Simbol dan identitas organisasi, seperti seragam kedinasan dan atribut kelembagaan, turut memperkuat profesionalisme dan rasa memiliki pegawai terhadap institusi (Dobrin et al., 2021).

Mekanisme Penyelesaian Masalah

Dalam menghadapi permasalahan, baik antarpegawai maupun keluhan masyarakat, organisasi menerapkan pendekatan komunikasi dan pemahaman terhadap kondisi yang terjadi sebelum menentukan solusi. Pimpinan berusaha memahami karakter dan kondisi masing-masing pegawai sehingga penyelesaian dapat dilakukan secara lebih bijaksana, sementara keluhan masyarakat ditindaklanjuti sesuai prosedur yang berlaku. Pendekatan ini menunjukkan adanya budaya komunikasi terbuka, kepedulian, dan sikap profesional dalam menyelesaikan berbagai persoalan organisasi.

Pendekatan penyelesaian masalah yang mengutamakan komunikasi dan pemahaman kondisi pegawai ini sejalan dengan karakteristik *Clan Culture* yang menempatkan hubungan interpersonal sebagai landasan utama dalam menghadapi konflik, alih-alih semata-mata mengandalkan sanksi formal. Meskipun demikian, ketersediaan prosedur baku seperti Berita Acara Pemeriksaan untuk pelanggaran berat menunjukkan bahwa organisasi tetap mempertahankan unsur kepastian hukum dan ketertiban administratif sebagaimana dituntut oleh karakteristik *Hierarchy Culture*. Perpaduan kedua pendekatan ini memungkinkan organisasi menjaga keharmonisan hubungan kerja tanpa mengorbankan akuntabilitas dan kepatuhan terhadap regulasi keimigrasian yang berlaku. Ringkasan temuan atas sembilan aspek budaya organisasi yang dikaji disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Temuan

Aspek Budaya Organisasi	Hasil Temuan
Nilai Organisasi	Disiplin, kejujuran, integritas, dan berakhlak dalam menjalankan tugas pelayanan.

Norma dan Kebiasaan	Kepatuhan terhadap aturan kerja, penggunaan pakaian dinas, dan prosedur baku.
Pola Komunikasi	Komunikasi terbuka dua arah melalui kegiatan Coffee Morning secara rutin.
Kepemimpinan	Gaya demokratis, terbuka terhadap masukan, mengutamakan pembinaan.
Kerja Sama	Hubungan antarpegawai harmonis, koordinasi lintas seksi berjalan baik.
Disiplin dan Etika Kerja	Kepatuhan jam kerja, absensi fingerprint, sanksi bertahap sesuai pelanggaran.
Simbol dan Identitas	Seragam kedinasan dan atribut instansi memperkuat citra profesional.
Penyelesaian Masalah	Pendekatan komunikasi dan pemahaman kondisi pegawai sebelum penindakan.
Jenis Budaya Dominan (OCAI)	Clan Culture, didukung karakteristik Hierarchy Culture.

Sumber: Hasil observasi dan wawancara peneliti, 2026.

Analisis Jenis Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, budaya organisasi yang dominan di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi cenderung mengarah pada *Clan Culture* dengan beberapa karakteristik *Hierarchy Culture*. Menurut Cameron dan Quinn, *Clan Culture* merupakan tipe budaya organisasi yang menekankan hubungan kekeluargaan, kerja sama, partisipasi, serta komunikasi terbuka antaranggota organisasi (Tunnisa & Kadiyono, 2020). Karakteristik tersebut terlihat dari hubungan kerja yang harmonis, komunikasi terbuka melalui *Coffee Morning*, serta kepedulian pimpinan terhadap karakter dan kemampuan pegawai.

Di sisi lain, organisasi juga menunjukkan karakteristik *Hierarchy Culture*, yaitu budaya yang menekankan struktur organisasi yang jelas, kepatuhan terhadap aturan, prosedur kerja, serta pengendalian dalam pelaksanaan tugas (Aneska & Faresta, 2023). Hal ini tampak dari disiplin jam kerja, penggunaan pakaian dinas sesuai ketentuan, serta sanksi bertahap berdasarkan tingkat pelanggaran. Posisi budaya organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi dalam kerangka *Competing Values Framework* diilustrasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Posisi Budaya Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi dalam *Competing Values Framework*

Berdasarkan temuan tersebut, budaya organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi lebih dominan mengarah pada *Clan Culture* karena menekankan hubungan antaranggota, komunikasi terbuka, dan kerja sama dalam pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, organisasi tetap menerapkan karakteristik *Hierarchy Culture* melalui kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja untuk menjaga kedisiplinan serta efektivitas pelayanan. Kombinasi kedua tipe budaya ini relevan dengan karakteristik organisasi pelayanan publik yang perlu menyeimbangkan keterbukaan hubungan kerja dengan kepatuhan terhadap regulasi keimigrasian yang ketat.

Temuan ini memberikan beberapa implikasi. Pertama, dominasi *Clan Culture* yang didukung *Hierarchy Culture* menunjukkan bahwa kedekatan hubungan kerja tidak menghalangi penegakan disiplin, melainkan justru memperkuat kepatuhan pegawai terhadap aturan melalui pendekatan pembinaan yang humanis. Kedua, kegiatan *Coffee Morning* terbukti efektif sebagai saluran komunikasi informal yang memperkuat kohesi sosial antarpegawai, sehingga layak dipertahankan dan dikembangkan sebagai praktik unggulan budaya organisasi. Ketiga, keseimbangan antara *Clan Culture* dan *Hierarchy Culture* perlu terus dijaga agar pelayanan keimigrasian tetap responsif terhadap kebutuhan masyarakat tanpa mengorbankan ketertiban prosedural yang menjadi ciri khas instansi pemerintah di bidang keimigrasian.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi pada instansi pelayanan publik seperti Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan untuk menyeimbangkan aspek relasional dan aspek struktural secara bersamaan. Hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang terbuka menjadi

fondasi bagi terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, sementara kepatuhan terhadap aturan dan prosedur menjadi jaminan bahwa pelayanan yang diberikan tetap sesuai dengan standar keimigrasian yang berlaku. Kombinasi ini menjadikan budaya organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi sebagai model yang relevan bagi instansi pelayanan publik lain yang menghadapi tuntutan serupa antara keterbukaan pelayanan dan kepatuhan regulasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi telah diterapkan melalui berbagai praktik kerja yang mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan organisasi, meliputi komunikasi terbuka melalui kegiatan *Coffee Morning*, penerapan disiplin kerja, penegakan aturan, kerja sama antaranggota, serta penyelesaian masalah melalui pendekatan komunikasi dan pemahaman terhadap kondisi pegawai. Berdasarkan analisis *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), budaya organisasi yang dominan mengarah pada *Clan Culture*, ditandai hubungan kerja yang harmonis, keterbukaan, dan kerja sama, yang didukung pula oleh karakteristik *Hierarchy Culture* melalui penerapan aturan, prosedur kerja, dan sistem pengawasan yang jelas. Kombinasi kedua tipe budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang profesional, tertib, dan kondusif, sehingga mendukung peningkatan kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sebagai saran, organisasi disarankan mempertahankan budaya kerja yang telah berjalan baik, terutama komunikasi, kerja sama, dan kedisiplinan antarpegawai, serta terus mendorong keterlibatan pegawai dalam memberikan masukan agar budaya organisasi tidak hanya berfokus pada aturan, tetapi juga mendukung kreativitas dan pengembangan organisasi. Evaluasi berkala terhadap penerapan budaya kerja perlu dilakukan agar nilai-nilai organisasi dapat terus berkembang sesuai kebutuhan dan perubahan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M., Syahlan, F., Purnamasari, L., & Nugraha, D. (2024). *THE EFFECT OF DIGITAL MARKETING STRATEGIES ON INCREASING SALES OF MUSLIM CLOTHING AT MOESLIM*. 2(December 2023), 107–113. <https://doi.org/10.70072/Rangkiang.V2i2.47>
- Aneska, M., & Faresta, E. (2023). Peran Suatu Tingkat Analisis Dalam Budaya Organisasi Metode Organization. *Nian Tana Sikka: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(4), 59–76.
- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M.-J., Villajos, E., & Boada-Grau, J. (2021). Spanish Adaptation Of The Organizational Culture Assessment Instrument: Reflection On The Difficulty In Transferring The Ad Hoc Factor. *Frontiers In Psychology*, 12, 817232.
- Azzahra, D. N. A., Srisusilawati, P., & Ibrahim, M. A. (2024). Kinerja Karyawan BPRS Amanah Ummah Melalui Pendekatan Budaya Organisasi Perusahaan. *Bandung Conference Series: Syaria Banking*, 3(2), 96–102.
- David, S. N., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture—A Review On The Ocai Instrument. *International Conference On Management And Information Systems*, 21(182–188).

- Davis, R., & Cates, S. (2018). THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT IN CREATING A SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CULTURAL CHANGE. *International Journal Of Business & Public Administration*, 15(1).
- Dobrin, C., Dinulescu, R., & Dima, C. (2021). Evaluating The Organizational Culture From Romanian Private Companies Using The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Studies In Business And Economics*, 16(3), 60–71.
- Fatma, M. (2024). Tipe Budaya Organisasi Hotel Meuligoe Bireuen (Studi Implementasi Tipe Organizational Culture Assessment Instrument). *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 2(03), 816–824.
- Firman, M., Ginanjar, H., & Nugraha, D. (2022). Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Glenindo Citra Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(2), 161. <https://doi.org/10.32493/Jee.V4i2.17114>
- Herfianti, M., Nengsih, M. K., & Pribowo, M. G. N. A. (2023). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Hofstede Dan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)(Studi Kasus Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu). *Creative Research Management Journal*, 6(2), 88–98.
- Hidayat, H., & Mardani, D. A. (2020). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Terhadap Stasiun Pengisian Dan Pengangkutan Bulk Elpiji (Sppbe) Pt. Giga Utama. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 215–222.
- Jupitawati, R., & Kadiyono, A. L. (2021). Analisis Budaya Organisasi Pada Institusi Pemerintahan X Menggunakan Ocai (Organizational Culture Assessment Instrument). *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(2), 126–138.
- Muslimin, D., Alamin, Z., Alizunna, D., Nur Ainia, R., Prakoso, F. A., Missouri, R., Masita, Allo, K. P., Nugraha, D., & Dian, H. (2024). *METODOLOGI PENELITIAN: PENDEKATAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN CAMPURAN* (T. P. Wahyuni (Ed.); 1st Ed.). CV LAUK PUYU PRESS.
- Nugraha, Derry; (2024). *METODOLOGI PENELITIAN MANAJEMEN DAN BISNIS*.
- Nugraha, Derry. (2025). *METODOLOGI PENELITIAN: TEORI DAN PRAKTIK* (N. Mayasari (Ed.)). Penerbit Widina Media Utama.
- Putri, N. D., Wahyuni, S., Zeinora, M. H., Hapsari, F., & Putradavi, M. F. (2024). Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI): An Analysis Of Organizational Culture Mapping At PT BBB Bandung. *FORMOSA JOURNAL OF SUSTAINABLE RESEARCH Учредителу: Formosa Publisher*, 3(10), 2169–2182.
- Suparwi, S., & Ramadhana, E. S. (2023). ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA PT. ASMORO JATI SEJATI BLORA. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Syariah*, 2(2), 127–136.
- Susanto, A. A., & Herlambang, M. B. (2024). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (STUDI KASUS PT. XYZ)*. INSTITUT TEKNOLOGI INDONESIA.

- Susilo, J. (2018). Penggunaan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Untuk Analisa Budaya Organisasi Di PPSDM Migas. *Swara Patra: Majalah Ilmiah PPSDM Migas*, 8(4), 1–18.
- Tunnisa, F. S., & Kadiyono, A. L. (2020). Analisis Budaya Organisasi Stasiun Televisi Lokal X Di Bandung Dengan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). *Personifikasi Jurnal Ilmu Psikologi*, 11(2), 161–180.
- Van Huy, N., Thu, N. T. H., Anh, N. L. T., Au, N. T. H., Phuong, N. T., Cham, N. T., & Minh, P. D. (2020). The Validation Of Organisational Culture Assessment Instrument In Healthcare Setting: Results From A Cross-Sectional Study In Vietnam. *BMC Public Health*, 20(1), 316.
- Vidyastuti, V. (2019). Penerapan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Terhadap Perumusan Visi Dan Misi Perusahaan. *Eksistensi*, 1(1).