

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan, terlepas dari ukuran, industri, atau lokasi geografisnya, membutuhkan sesuatu yang lebih dari sekadar struktur formal, proses bisnis, atau strategi yang cemerlang. Perusahaan memerlukan budaya organisasi. Ini bukan sekadar aspek tambahan, melainkan fondasi vital yang menopang seluruh entitas perusahaan dan memengaruhi setiap interaksi, keputusan, serta kinerja. Pentingnya budaya organisasi ini telah ditegaskan oleh berbagai pakar, yang melihatnya sebagai elemen krusial dalam membentuk identitas, menyatukan anggota, dan membekali organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.

Tipe budaya organisasi sangat memengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Budaya organisasi yang positif dan sesuai dengan tujuan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan, mendorong inovasi, dan meningkatkan daya saing. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif atau tidak relevan dengan tujuan dapat menghambat pertumbuhan dan bahkan menyebabkan kegagalan. Budaya yang negatif, seperti budaya "hierarki" yang kaku dan tidak fleksibel, dapat menghambat komunikasi dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak produktif. Sedangkan budaya yang kuat, seperti budaya "clan" (yang menekankan kebersamaan dan dukungan tim), dapat meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka merasa dihargai dan bagian dari sebuah keluarga. Budaya yang kuat dan positif juga dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan menarik dan mempertahankan talenta terbaik serta meningkatkan citra perusahaan di mata pelanggan dan investor. Budaya yang mendorong pengambilan risiko dan kebebasan, seperti budaya adhokrasi yang menekankan fleksibilitas dan inovasi, dapat memicu inovasi dan kreativitas di kalangan karyawan. Budaya yang terbuka dan mendukung komunikasi yang jujur dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan kolaboratif.

Menurut Robbins (1996), kebutuhan akan budaya organisasi muncul karena dua alasan utama. Pertama, budaya berfungsi sebagai identitas yang unik bagi suatu organisasi atau perusahaan. Ibarat sidik jari manusia, tidak ada dua organisasi yang memiliki budaya yang sama persis. Budaya inilah yang membedakan satu perusahaan dari perusahaan lainnya, memberikan ciri khas yang dapat dikenali oleh karyawan, pelanggan, pesaing, dan pemangku kepentingan lainnya. Identitas ini terbentuk dari nilai-nilai inti, kepercayaan, norma-norma, dan praktik-praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Selanjutnya, dan tak kalah penting, budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial. Ini adalah kekuatan yang tak terlihat namun sangat kuat yang mampu mempersatukan anggota organisasi. Budaya organisasi menyatukan individu-individu dengan latar belakang, kepribadian, dan tujuan pribadi yang beragam menjadi satu kesatuan yang kohesif. Robbins (1996) menekankan bahwa budaya organisasi menyediakan standar-standar yang tepat tentang apa yang harus dilakukan oleh semua anggota. Standar ini mencakup perilaku yang diharapkan, cara berinteraksi, etika kerja, hingga pendekatan dalam pemecahan masalah. Ketika semua anggota memahami dan menganut standar-standar ini, kolaborasi menjadi lebih mulus, konflik dapat diminimalisir, dan kerja tim menjadi lebih efektif. Perekat sosial ini menciptakan rasa kebersamaan, loyalitas, dan komitmen terhadap tujuan bersama, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pandangan Robbins (1996) selaras dengan pernyataan Cameron & Ettington (1988) dalam Cameron dan Quinn (2011), yang setuju bahwa budaya adalah atribut organisasi yang dikonstruksikan secara sosial. Artinya, budaya bukan sesuatu yang muncul begitu saja atau ditetapkan secara formal oleh manajemen puncak. Sebaliknya, budaya adalah hasil dari interaksi, pengalaman bersama, dan pembelajaran kolektif yang terjadi di antara anggota organisasi dari waktu ke waktu. Melalui proses ini, nilai-nilai, asumsi, dan norma-norma tertentu menjadi tertanam dan diterima secara luas. Fungsi budaya sebagai perekat sosial adalah inti dari pandangan ini. Ketika anggota organisasi berbagi pemahaman yang sama tentang "bagaimana hal-hal

dilakukan di sini," mereka dapat berinteraksi dengan lebih efisien, mengambil keputusan yang konsisten, dan bekerja sama menuju visi yang sama. Tanpa perekat sosial ini, organisasi berisiko menjadi kumpulan individu yang terfragmentasi, masing-masing bergerak sesuai kepentingannya sendiri, sehingga sulit untuk mencapai sinergi dan efektivitas.

Pernyataan tersebut juga selaras dengan pernyataan Schein dalam Lako (2002) yang memberikan definisi yang lebih mendalam mengenai inti dari budaya organisasi. Menurut Schein, budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang berkembang, ditemukan, dan dipahami oleh anggota organisasi. Asumsi dasar ini adalah kepercayaan yang paling dalam dan seringkali tidak disadari tentang bagaimana dunia bekerja dan bagaimana seharusnya berinteraksi di dalamnya. Mereka adalah fondasi yang membentuk nilai-nilai apa yang penting dan artefak perilaku yang terlihat, simbol, ritual dalam organisasi. Pola asumsi dasar ini berfungsi sebagai panduan bagi anggota untuk menyelesaikan berbagai persoalan, baik internal maupun eksternal, yang dihadapi organisasi. Dalam konteks internal, asumsi dasar ini memandu bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diatasi, atau bagaimana penghargaan diberikan. Secara eksternal, asumsi dasar ini memandu bagaimana organisasi berinteraksi dengan pelanggan, pemasok, pesaing, atau masyarakat luas. Oleh karena itu, Schein menekankan bahwa asumsi dasar ini perlu diajarkan secara turun-temurun kepada anggota baru sebagai bekal penting untuk menghadapi tantangan organisasi di masa depan. Proses sosialisasi budaya ini tidak selalu formal, seringkali terjadi melalui observasi, cerita, contoh dari rekan kerja senior, dan bahkan melalui konsekuensi dari perilaku yang tidak sesuai dengan budaya. Anggota baru perlu memahami, agar mereka dapat berintegrasi penuh, berkontribusi secara efektif, dan menjadi bagian dari perekat sosial yang menjaga kohesi organisasi. Pengajaran ini memastikan bahwa inti budaya tetap hidup dan relevan, bahkan ketika anggota baru bergabung dan anggota lama pensiun.

Secara keseluruhan, budaya organisasi bukanlah sekadar tren manajerial atau jargon kosong. Tetapi budaya organisasi adalah kekuatan pendorong yang fundamental, yang memengaruhi segala sesuatu dalam perusahaan. Sebagai identitas, ia memberikan karakter dan pembeda. Sebagai perekat sosial, ia menyatukan individu-individu menjadi satu kesatuan yang kohesif. Dan sebagai pola asumsi dasar, ia membekali anggota organisasi dengan panduan esensial untuk menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian dunia bisnis. Perusahaan yang mengabaikan pentingnya budaya organisasi berisiko kehilangan arah, mengalami disfungsi internal, dan gagal beradaptasi dengan perubahan. Sebaliknya, perusahaan yang secara sadar membangun dan memelihara budaya yang kuat dan sehat akan memiliki fondasi yang kokoh untuk mencapai tujuan jangka panjang, mendorong inovasi, dan berkembang secara berkelanjutan di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Ini menegaskan bahwa investasi dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat adalah investasi strategis yang menghasilkan dividen signifikan dalam keberhasilan bisnis.

Budaya organisasi telah diakui sebagai faktor penentu utama keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Desson dan Clouthier (dalam Tayeh et al, 2018). Bukti nyata dari hal ini terlihat pada era 1970-an, ketika industri otomotif Jepang secara mengejutkan mengungguli dominasi perusahaan otomotif Amerika. Fenomena ini memicu banyak pertanyaan dan mendorong berbagai penelitian. Sadikin (1997) menyimpulkan bahwa keunggulan perusahaan Jepang kala itu bersumber dari kekuatan budaya organisasi yang mereka terapkan. Lebih lanjut, Pascale dan Athas (1981) mengidentifikasi bahwa nilai-nilai seperti kebersamaan, kerja sama, dan dedikasi tinggi yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan Jepang merupakan kunci utama di balik kesuksesan tersebut.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, memahami dan menerapkan budaya organisasi yang tepat menjadi suatu hal yang sangat penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan. Budaya organisasi sebagai kumpulan nilai, keyakinan, dan perilaku bersama,

bukan hanya sekadar aturan tak tertulis tetapi merupakan fondasi yang membentuk cara individu berinteraksi, bekerja, dan merespons arahan dalam organisasi. Penerapan nilai-nilai budaya organisasi secara efektif berperan penting dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Ketika nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, inovasi, dan fokus pada pelanggan tertanam dalam budaya organisasi, karyawan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Budaya organisasi yang sehat dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai pentingnya peran budaya organisasi dalam menentukan keberhasilan perusahaan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tipe budaya organisasi pada PT. Gemilang Jaya Logistics. Salah satu faktor utama yang menjadi pertimbangan adalah kemudahan akses data. Sebagai perusahaan yang beroperasi di Manokwari, lokasi PT. Gemilang Jaya Logistics memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi dan data secara langsung dari sumber-sumber yang relevan. Akses langsung ini sangat penting bagi peneliti untuk mengumpulkan informasi yang akurat, mendalam, dan bersifat kontekstual, yang seringkali tidak dapat diperoleh melalui data sekunder semata. Selain itu, relevansi dengan praktik bisnis perusahaan juga menjadi pertimbangan penting. PT Gemilang Jaya Logistics beroperasi dalam industri yang sangat kompetitif dan dinamis, sehingga penelitian ini dapat memberikan wawasan praktis tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi strategi bisnis serta keunggulan kompetitif perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam proses penelitian juga menjadi aspek yang menarik. Dengan struktur organisasi yang memungkinkan partisipasi aktif dari karyawan, penelitian ini dapat memperoleh perspektif yang beragam mengenai budaya yang ada di dalam perusahaan. Dukungan dari manajemen juga menjadi faktor yang krusial, di mana perusahaan mungkin memiliki minat dan komitmen untuk mendukung penelitian ini, sehingga dapat memperlancar proses pengumpulan data dan implementasi studi.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Apa tipe budaya organisasi yang diterapkan pada PT. Gemilang Jaya Logistics ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Untuk mengetahui tipe budaya organisasi pada PT. Gemilang Logistics.

D. Kajian Pustaka

Dalam penelitian terkait “Analisis Tipe Budaya Organisasi Menggunakan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Pada Pt Gemilang Jaya Logistics”, peneliti melakukan beberapa tinjauan pustaka dan mencari bahan referensi dari penelitian sebelumnya. Hal ini dilakukan guna mendapatkan ide, acuan dan gambaran dalam proses penulisan penelitian ini. Berikut ini adalah hasil kajian yang relevan.

Pertama, Carcia, M., S., M. et all. 2023. “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) Pada Kantor Badan Perencanaan Daerah dan Litbang Kabupaten Sikka”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran profil budaya organisasi pada Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka saat ini dan masa mendatang. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka sebanyak 38 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan di analisis menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi saat ini yang dirasakan adalah budaya hirarki dan budaya yang diinginkan atau diharapkan ke depannya adalah budaya klan.

Kedua, Widodo, T., et all. 2022. “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada Karyawan PT Eddy Transport Raya”. *Journal of Management and Social Sciences*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan profil budaya organisasi PT Eddy saat ini dan yang disukai Transport Raya berdasarkan persepsi seluruh karyawan.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini termasuk ke dalam jenis sampel jenuh, dimana seluruh jumlah populasi merupakan sampel. Total populasi di sini Penelitian berjumlah 33 orang yang terdiri dari seluruh karyawan PT Eddy Transport Raya, sehingga ada 33 orang yang dijadikan sebagai sampel untuk pengumpulan data penelitian. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyebarkan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) kepada seluruh pegawai. Variabel dalam penelitian ini merupakan budaya organisasi dengan 4 indikator indikator atau jenis budaya yaitu Klan, Adhocracy, Pasar dan Hirarki. Hasil dari 4 indikator tersebut memberikan pemahaman mengenai budaya organisasi perusahaan. Dengan demikian dapat membantu pemimpin dalam hal komunikasi dan pengambilan keputusan dalam perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan karyawan mempunyai persepsi yang sesuai dengan budaya organisasi PT Eddy Transport Raya saat ini lebih ke arah budaya klan.

Ketiga, Rani, S., M., N. et all. 2023. (Pemetaan Budaya Organisasi Pada Industri Jasa Konstruksi Dengan Metode Analisis Organizational Culture Assesment Instrument). *Jurnal Media Informasi Teknik Sipil Unija*. Pemetaan budaya organisasi pada industri jasa konstruksi dilakukan untuk mengetahui gap atau selisih dari kondisi yang sedang berlangsung saat ini dan budaya yang diharapkan terjadi dimasa yang akan datang. Dari gap kondisi tersebut diharapkan dapat dilakukan perbaikan manajemen guna meningkatkan produktivitas kerja. Analisis dilakukan menggunakan metode analisis OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Profil Budaya Organisasi pada Perusahaan Kontraktor yang ditunjukkan dari hasil analisis adalah Budaya pada kondisi yang sedang berlangsung saat ini dan yang diharapkan dimasa yang akan datang cenderung ke arah tipe budaya hierarki dan pasar. Profil budaya saat ini tipe budaya hierarki dan pasar diperoleh persentase nilai 30 % pada masing-masing tipe budaya, untuk tipe budaya klan dan *adhocracy* persentase nilai 20 % pada masing-masing tipe budaya. Profil budaya yang diharapkan (*preferred*) tipe budaya hierarki memperoleh persentase nilai 28 %, *market culture* 29 %, *clan culture* 23 % dan *adhocracy culture* 21 %. Perubahan Budaya Organisasi tidak membutuhkan perubahan secara signifikan akibat nilai gap yang diperoleh kurang dari 5 %.

Keempat, Suparwi, Ramadhana S., E. 2023. “Analisis Implementasi Budaya Organisasi Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora”. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Syariah*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan budaya organisasi menggunakan metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) di PT. Asmoro Jati Sejati Blora, budaya organisasi OCAI mampu membentuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (field research) dan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subyek penelitian ini adalah Direktur PT. Asmoro Jati Sejati, Manager Representatif, Manager Produksi/PPIC (Production Planning and Inventory Control), Personalia (Manager SDM), dan karyawan bagian produksi PT. Asmoro Jati Sejati Blora. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di PT. Asmoro Jati Sejati Blora merupakan perusahaan yang terkontrol dan terstruktur dengan baik dengan harapan karyawan yang menginginkan perusahaan terkontrol dan teratur dengan baik serta lingkungan kerja yang nyaman dan sesuai dalam membentuk karyawan memiliki kinerja yang baik. Sehingga budaya organisasi dalam PT. Asmoro Jati Sejati Blora dapat diklasifikasikan sebagai budaya hierarki. Selain budaya hierarki, PT. Asmoro Jati Sejati juga mengambil beberapa unsur dari jenis budaya market yang kompetitif dan berorientasi pada hasil.

Kelima, Adriana, Luh Titisari Dewi dan Perdhana, Mirwan Surya, (27 desember 2022), Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT New Ratna Motor (NASMOCO) Semarang. Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. New Ratna Motor (Nasmoco) Semarang. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi saat ini pada PT. New Ratna Motor (Nasmoco) Semarang, mengetahui budaya organisasi yang diharapkan dua tahun yang akan datang pada PT. New Ratna Motor (Nasmoco), dan merumuskan rekomendasi yang tepat untuk mencapai budaya organisasi yang diharapkan pada PT. New Ratna Motor (Nasmoco) Semarang. Penelitian dilakukan dengan metode pengumpulan data yaitu kuisioner, observasi,

dan studi pustaka. Sedangkan, alat analisis yaitu instrumen OCAI, dimana responden diminta untuk mengisi kuisioner tentang budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi 2 tahun yang akan datang (yang diharapkan). Responden dalam penelitian ini berjumlah 50 orang yang merupakan karyawan dari PT. New Ratna Motor (Nasmoco) Semarang. Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh terdapat kesamaan persepi antara pimpinan dan karyawan bahwa budaya organisasi pada saat ini yang dominan pada PT. New Ratna Motor (Nasmoco) Semarang adalah budaya clan sedangkan untuk budaya organisasi 2 tahun yang akan datang menurut pimpinan terjadi penurunan pada clan dan peningkatan pada market culture.

Keenam, Deviyanti, Ni Luh Putu dan Sanjaya, Ida Bagus and Wajdi, Majid (2023) Analisis Budaya Organisasi Pada Kantor Wilayah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di Denpasar. Undergraduate thesis, Politeknik Negeri Bali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia di Denpasar dengan teknik pengambilan sample menggunakan teknik Purposive sampling dimana teknik penentuan sample dengan kriteria tertentu. Selanjutnya sample dihitung menggunakan rumus slovin dengan menggunakan taraf kesalahan 5%, sehingga dapat di tentukan sample dalam penelitian ini sebesar 67 karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif dengan teknik analisis OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Analisis dilakukan terhadap karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap selama 10 tahun atau lebih sehingga dapat mengungkap budaya yang dominan saat ini dan budaya yang diharapkan oleh karyawan. Data diperoleh dari hasil perhitungan nilai rata-rata kuesioner yang sudah di isi oleh seluruh responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya Hierarchy yang mendominasi budaya organisasi pada Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia di Denpasar dilihat dari hasil skor rata-rata yang menunjukkan bahwa Hierarchy Culture mendapatkan nilai rata-rata 28.87 dari perhitungan keseluruhan budaya. Sedangkan budaya yang diharapkan oleh karyawan adalah budaya Market. Terlihat adanya kecenderungan budaya Market yang lebih kuat sebagai tipe budaya yang diharapkan dimana hasil dari nilai rata-rata budaya Market adalah 31.52 dari

perhitungan keseluruhan budaya. Perhitungan budaya organisasi ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan perusahaan dalam menentukan budaya organisasi di tahun berikutnya agar dapat menjalankan perusahaan menjadi lebih efisiensi dan efektif.

Dari keenam penelitian diatas, penelitian ini memiliki kesamaan yaitu penggunaan instrument Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) yang merupakan alat untuk memetakan atau mengidentifikasi budaya organisasi pada suatu perusahaan atau organisasi lainnya. Dibalik persamaan tersebut, terdapat juga pada subjek yang diteliti yaitu organisasi sebagai tempat penelitian. Dan juga sebagai perbedaan, penelitian ini dimodifikasi hanya untuk mengidentifikasi budaya organisasi pada saat ini saja atau budaya yang sedang berlangsung didalam perusahaan pada saat ini.

E. Kerangka Konseptual

i. Budaya Organisasi

Berikut adalah beberapa definisi atau pemahaman tentang budaya organisasi yang diberikan oleh para ahli. Robbins (2013) dalam Puspitasari (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Bukhori (2014) dalam Puspitasari (2018), memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2010) dalam Puspitasari (2018), budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai atau norma-norma, asumsi asumsi yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

ii. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Robert E. Quinn dan Kim S. Cameron dalam Puspitasari (2018) ada empat tipe utama budaya organisasi, yaitu:

Pertama. Budaya *clan*. Budaya organisasi yang disebut *clan* menciptakan suasana kerja yang hangat dan akrab, menyerupai keluarga

besar. Dalam budaya ini, kerja sama tim sangat ditekankan, bukan kerja individu. Perusahaan berfokus pada program yang melibatkan karyawan, menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan mereka, dan memperlakukan pelanggan sebagai mitra. Pemimpin berperan sebagai mentor atau figur orang tua bagi bawahan, dan loyalitas serta tradisi menjadi perekat utama dalam organisasi.

Kedua. Budaya *adhocracy*. Budaya organisasi ini menciptakan lingkungan kerja yang lincah dan berjiwa kewirausahaan. Inti dari budaya ini adalah dorongan untuk berinovasi dan mengambil inisiatif, yang dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi, terutama dalam pengembangan produk dan layanan baru serta persiapan menghadapi perubahan di masa depan. Tujuannya adalah untuk memupuk kemampuan adaptasi, fleksibilitas, dan kreativitas. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang memiliki visi jangka panjang, inovatif, dan berani mengambil risiko. Perekat dalam organisasi ini adalah komitmen terhadap eksplorasi peluang dan inovasi yang berkelanjutan.

Ketiga. Budaya *market*. Budaya organisasi ini ditandai dengan fokus pada pencapaian hasil. Dalam budaya ini, organisasi dirancang untuk menghadapi persaingan ketat, dengan orientasi pada lingkungan eksternal seperti pelanggan dan pemasok, bukan lingkungan internal. Prioritas utama adalah kompetisi dan produktivitas. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang tegas, pekerja keras, dan tanggap. Perekat dalam organisasi ini adalah semangat untuk memenangkan persaingan, dan keberhasilan diukur melalui pangsa pasar dan posisi kompetitif.

budaya

Keempat. *hierarchy*. Budaya organisasi ini dicirikan oleh lingkungan kerja yang formal dan terstruktur dengan hierarki wewenang yang jelas. Aturan, prosedur standar, kontrol, dan mekanisme akuntabilitas dianggap penting untuk mencapai kesuksesan. Budaya ini menekankan pentingnya struktur organisasi yang rapi dan sistematis, dengan semua proses kerja diatur secara baku. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan pengelola yang menjaga kelancaran operasional

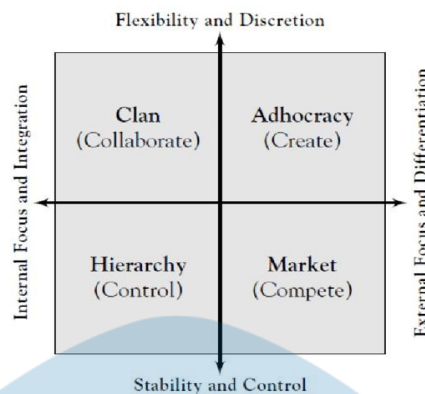
organisasi. Menjaga stabilitas dan efisiensi organisasi menjadi prioritas utama, dengan model manajemen yang berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Tipe-tipe ini berasal dari hasil meneliti kualitas-kualitas yang membuat sebuah organisasi menjadi efektif. Dari daftar 39 atribut, para peneliti mengidentifikasi dua polaritas utama: (1) fokus internal dan integrasi vs. fokus eksternal dan diferensiasi, dan (2) fleksibilitas dan kebijaksanaan vs. stabilitas dan kontrol.

iii. **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) adalah sebuah instrumen yang dikembangkan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn untuk mengukur dan mendiagnosis budaya organisasi. OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), merupakan sebuah instrumen yang menggambarkan profil budaya organisasi (PBO) dan dikembangkan berdasarkan riset terhadap indikator-indikator utama organisasi yang efektif. Kerangka ini dibangun di atas dua dimensi yang saling berlawanan yaitu fokus internal (pada internal organisasi) yang berlawanan dengan fokus eksternal (pada lingkungan eksternal organisasi), dan stabilitas serta kontrol berlawanan dengan fleksibilitas dan perubahan.

Alat ini didasarkan pada Competing Values Framework (CVF), sebuah model yang mengategorikan budaya organisasi ke dalam empat tipe berbeda. Menurut Robert E. Quinn dan Kim S. Cameron dalam Puspitasari (2018) *Competing Values Framework* CVF adalah kerangka kerja yang populer untuk menilai budaya organisasi. Model ini terdiri dari dua dimensi yang saling bersaing. Dimensi pertama mengukur sejauh mana organisasi menekankan pada fleksibilitas versus stabilitas, sementara dimensi kedua mengukur orientasi organisasi terhadap lingkungan internal atau eksternal. Kedua dimensi ini kemudian digunakan untuk mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama.



Dari *framework* atau kerangka kerja tersebut kemudian diturunkan menjadi 4 jenis atau tipe budaya organisasi :

- 1) budaya *clan* yang memiliki karakteristik kekeluargaan.
- 2) budaya *adhocracy* yang cenderung dinamis, bersifat entrepreneurial dan kreatif.
- 3) budaya pasar/*market* yang berorientasi pada hasil atau pencapaian organisasi.
- 4) budaya *hierarchy* yang sangat formal dan terstruktur.

Dengan menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), akan diperoleh gambaran umum organisasi serta kombinasi budaya pada enam dimensi penting budaya organisasi yang diatur dalam *Competing Value Framework* (CVF). Profil organisasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi budaya dominan dalam organisasi dan secara lebih rinci menunjukkan budaya yang menonjol di setiap dimensi.

iv. Indikator Budaya Organisasi

Indikator – indikator yang digunakan oleh Cameron dan Quinn (2011) untuk menggambarkan budaya organisasi adalah :

a. **Kultur yang mendominasi organisasi:**

Tipe kultur yang mendominasi organisasi bukan sekadar kumpulan nilai dan norma, tetapi juga cerminan dari kondisi lingkungan organisasi secara keseluruhan. Kultur ini memengaruhi bagaimana anggota

organisasi, terutama pengurus, merasakan dan berinteraksi dalam lingkungan kerja.

b. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi bukan sekadar posisi atau jabatan, tetapi juga cerminan dari model kepemimpinan yang diterapkan dan persepsi anggota organisasi terhadap kepemimpinan tersebut. Hal ini memiliki dampak signifikan terhadap kinerja, motivasi, dan budaya organisasi secara keseluruhan.

c. Pengelolaan Anggota

Pengelolaan anggota menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Ini tentang bagaimana karyawan diperlakukan dan lingkungan kerja mereka, apakah penekanannya pada kerja tim dan partisipasi, kebebasan dan eksperimen, persaingan dan target, atau pada stabilitas dan keamanan pekerjaan

d. Perekat Organisasi,

Perekat organisasi merujuk pada serangkaian faktor yang menciptakan ikatan kuat antara anggota dan organisasi, mendorong mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi. Faktor-faktor ini sangat penting untuk stabilitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi.

e. Penekanan Strategis.

Penekanan strategis merujuk pada bagaimana sebuah organisasi memprioritaskan dan mengarahkan sumber daya serta upaya mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini mencakup pemilihan strategi yang tepat, alokasi sumber daya yang efektif, dan implementasi rencana aksi yang terarah..

f. Kriteria Keberhasilan.

Kriteria keberhasilan adalah tolak ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana sebuah organisasi telah mencapai tujuannya. Kriteria ini bervariasi tergantung pada jenis organisasi, industri, dan tujuan yang ditetapkan.

F. Sistematika Penulisan

Sebagai panduan untuk memahami isi skripsi ini secara lengkap, berikut disajikan sistematika yang menjadi kerangka dan pedoman penulisan. Rincian sistematika tersebut adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan atau terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, kerangka konseptual, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II. METODOLOGI dan DESKRIPSI OBJEK/SUBJEK PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian dan metode penelitian. Sampel atau Informan, operasionalisasi konsep, metode pengumpulan data, jenis data dan cara analisis data. Dan yang terakhir deskripsi objek atau subjek penelitian.

BAB III. TEMUAN dan PEMBAHASAN

Bab ini berisikan uraian mengenai hasil dari pengumpulan data dan pengolahan data yang kemudian di deskripsikan untuk menjawab rumusan masalah.

BAB IV KESIMPULAN

Bab ini berisi penutup dari penelitian, yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan pada bab ini adalah hasil akhir yang merangkum jawaban secara keseluruhan dari hasil penelitian. Saran pada bab ini berisikan rekomendasi kepada perusahaan dan juga kepada peneliti secara khusus beserta peneliti selanjutnya.