BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi dalam perspektif sosiologi dipahami sebagai suatu sistem sosial yang terdiri atas individu-individu yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Parsons (1951) menjelaskan bahwa organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang dibentuk untuk menjalankan fungsi-fungsi tertentu dalam masyarakat. Sebagai suatu sistem sosial, organisasi tidak hanya bergantung pada struktur formal yang mengatur pembagian tugas dan wewenang, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang di antara anggota organisasi. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana suatu organisasi berjalan, diperlukan pemahaman tidak hanya terhadap struktur organisasinya, tetapi juga terhadap aspek-aspek sosial yang berkembang di dalamnya.

Salah satu aspek sosial yang memiliki peran penting dalam kehidupan organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan kebiasaan yang dipahami serta dijalankan bersama oleh anggota organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari dan dikembangkan oleh suatu kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola tersebut kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang dianggap tepat dalam memahami, berpikir, dan bertindak di dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi bagian yang melekat dalam kehidupan organisasi karena memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi dan menjalankan aktivitas sehari-hari.

Dalam perkembangannya, kajian mengenai budaya organisasi semakin banyak dilakukan karena budaya organisasi dianggap mampu memberikan gambaran mengenai karakteristik internal suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menunjukkan bagaimana hubungan antar anggota organisasi terbentuk, bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan, bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan, serta bagaimana organisasi membangun identitasnya. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sesuai dengan sejarah organisasi, tujuan yang ingin dicapai, serta lingkungan tempat organisasi tersebut berkembang. Oleh sebab itu, identifikasi budaya organisasi menjadi penting untuk memahami karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Kajian budaya organisasi tidak hanya dilakukan pada organisasi bisnis, tetapi juga pada organisasi non-profit. Organisasi non-profit memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis karena orientasinya tidak berfokus pada pencapaian keuntungan ekonomi, melainkan pada pencapaian tujuan sosial. Organisasi non-profit umumnya bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat, pelayanan sosial, pendidikan, kesehatan, advokasi, maupun pengembangan komunitas. Karakteristik tersebut menyebabkan organisasi non-profit memiliki pola hubungan kerja, sistem koordinasi, dan nilai-nilai organisasi yang khas sesuai dengan misi sosial yang diemban. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu aspek yang penting untuk dikaji dalam konteks organisasi non-profit.

Salah satu organisasi non-profit yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat adalah Yayasan SATUNAMA. Yayasan SATUNAMA merupakan organisasi yang telah menjalankan berbagai program pembangunan masyarakat, penguatan kapasitas komunitas, pengembangan ekonomi lokal, serta berbagai kegiatan sosial lainnya di berbagai wilayah Indonesia. Dalam menjalankan program-program tersebut, Yayasan SATUNAMA melibatkan berbagai anggota organisasi

dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan tanggung jawab yang beragam. Keberagaman tersebut memungkinkan terbentuknya pola interaksi, nilai, dan kebiasaan tertentu yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi di lingkungan Yayasan SATUNAMA.

Budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi pada dasarnya tidak selalu tampak secara langsung. Nilai-nilai yang menjadi dasar perilaku anggota organisasi seringkali telah menjadi bagian dari kebiasaan sehari-hari sehingga dianggap sebagai sesuatu yang biasa. Padahal, nilai-nilai tersebut dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana organisasi dijalankan, bagaimana anggota organisasi bekerja sama, serta bagaimana organisasi memandang perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang mampu mengidentifikasi dan memetakan budaya organisasi secara sistematis sehingga karakteristik budaya yang berkembang dalam organisasi dapat diketahui secara lebih jelas.

Penelitian mengenai Yayasan SATUNAMA telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan fokus kajian yang beragam. Purwandhari (2019) meneliti strategi komunikasi advokasi yang dilakukan oleh Yayasan SATUNAMA dan menemukan bahwa strategi komunikasi yang digunakan bersifat persuasif dalam mendukung kegiatan advokasi. Putri (2019) mengkaji model komunikasi dalam program pembangunan masyarakat yang dilaksanakan oleh Yayasan SATUNAMA. Sementara itu, Ledjab (2021) meneliti perkembangan desain organisasi melalui perubahan struktur, visi, dan misi organisasi sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Wenno (2025) yang mengkaji pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan, serta Marjun (2023) yang meneliti efektivitas program melalui proses kerja sama antar pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program.

Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa Yayasan SATUNAMA telah menjadi objek kajian dalam berbagai aspek organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek komunikasi organisasi, desain organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta efektivitas program.

Berdasarkan hasil penelusuran penelitian terdahulu, kajian yang secara khusus mengidentifikasi budaya organisasi pada Yayasan SATUNAMA masih relatif terbatas. Padahal budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting yang dapat memberikan gambaran mengenai karakteristik internal organisasi, termasuk pola hubungan antar anggota organisasi, gaya kepemimpinan, sistem kerja, serta nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian yang masih dapat dikembangkan, khususnya dalam upaya memahami budaya organisasi yang berkembang di Yayasan SATUNAMA.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang berkembang di Yayasan SATUNAMA menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011). OCAI merupakan instrumen yang digunakan untuk memetakan budaya organisasi berdasarkan *Competing Values Framework* yang membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe utama, yaitu *Clan, Adhocracy, Market,* dan *Hierarchy* . Melalui penggunaan instrumen ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang dominan pada Yayasan SATUNAMA serta menjadi kontribusi akademik dalam pengembangan kajian budaya organisasi pada organisasi non-profit.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa tipe budaya organisasi yang dominan saat ini pada Yayasan SATUNAMA berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)?
2. Apa tipe budaya organisasi yang diharapkan pada Yayasan SATUNAMA berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)?

C. Kerangka konseptual/kerangka berpikir

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun sebagai landasan untuk memahami dan menganalisis budaya organisasi pada Yayasan SATUNAMA. Kerangka ini dibangun berdasarkan teori, konsep, dan literatur yang relevan serta penggunaan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sebagai acuan dalam penelitian. Selanjutnya, bagian ini memuat tinjauan pustaka, kerangka teori, dan skema kerangka berpikir.

C.1 Kajian Pustaka

Penelitian ini mengacu pada sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian budaya organisasi, khususnya penelitian yang menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sebagai instrumen untuk mengidentifikasi budaya organisasi. Penelitian-penelitian tersebut menjadi rujukan dalam penelitian ini karena memiliki kesamaan dalam penggunaan kerangka *Competing Values Framework* (CVF) dan instrumen OCAI, meskipun dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Mikušová et al. (2023), Lee et al. (2024), dan Podgórniak-Krzykacz (2021) menunjukkan penggunaan OCAI dalam mengidentifikasi budaya organisasi pada berbagai jenis organisasi. Mikušová et al. (2023) menemukan adanya pergeseran budaya organisasi dari tipe *Hierarchy* menuju *Clan* pada organisasi *non-governmental organization* (NGO). Sementara itu, Lee et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya *Clan* dan *Hierarchy* menjadi budaya yang dominan dalam organisasi yang diteliti,

dengan kecenderungan perubahan menuju budaya *Adhocracy*. Berbeda dengan kedua penelitian tersebut, Podgórniak-Krzykacz (2021) menggunakan OCAI untuk mengidentifikasi budaya organisasi sekaligus melihat keterkaitannya dengan karakteristik kepemimpinan. Meskipun memiliki fokus yang berbeda, ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa OCAI dapat digunakan untuk memetakan budaya organisasi berdasarkan tipe budaya yang berkembang dalam suatu organisasi.

Selain digunakan pada organisasi non-profit dan organisasi pemerintahan, OCAI juga digunakan dalam konteks organisasi pendidikan dan organisasi berbasis keagamaan. Penelitian Ngo (2021) menunjukkan adanya dinamika budaya organisasi pada institusi pendidikan selama masa pandemi COVID-19. Sementara itu, penelitian Mardalisa et al. (2020) menggunakan OCAI untuk mengidentifikasi budaya organisasi pada lembaga amil zakat yang merupakan organisasi non-profit berbasis keagamaan. Hasil kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi yang muncul sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi yang diteliti.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sawasemariay (2025) menunjukkan bahwa budaya *Clan* menjadi budaya yang dominan dalam organisasi yang diteliti. Dominasi budaya *Clan* ditunjukkan melalui kuatnya hubungan kekeluargaan, kerja sama tim, loyalitas anggota organisasi, serta tingginya keterlibatan anggota dalam aktivitas organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang dominan dapat berbeda-beda pada setiap organisasi sesuai dengan karakteristik dan lingkungan organisasinya.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) telah digunakan dalam berbagai konteks organisasi untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang berkembang di dalamnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dominan tidak selalu sama pada setiap organisasi, melainkan

bergantung pada karakteristik, tujuan, dan lingkungan organisasi masing-masing. Dengan demikian, OCAI memberikan peluang untuk memahami karakteristik budaya organisasi secara lebih sistematis melalui identifikasi tipe budaya yang dominan.

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki kesamaan dalam penggunaan pendekatan kuantitatif dan instrumen OCAI untuk mengidentifikasi budaya organisasi. Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan pada objek penelitian, yaitu Yayasan SATUNAMA sebagai organisasi non-profit yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat. Selain itu, penelitian ini secara khusus berfokus pada identifikasi budaya organisasi yang berkembang di Yayasan SATUNAMA tanpa menghubungkannya dengan variabel lain seperti kepemimpinan, kinerja organisasi, motivasi kerja, maupun efektivitas organisasi.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai budaya organisasi dengan menggunakan OCAI telah banyak dilakukan pada berbagai jenis organisasi. Akan tetapi, penelitian yang secara khusus mengidentifikasi budaya organisasi pada Yayasan SATUNAMA masih belum ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai budaya organisasi yang berkembang di Yayasan SATUNAMA serta memperkaya kajian budaya organisasi pada organisasi non-profit melalui penggunaan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka disajikan ringkasan dalam bentuk tabel tinjauan pustaka berikut.

Tabel 1.1 Tinjaun Pustaka

No.	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Masalah	Metode	Hasil Penelitian
1.	*Has COVID-19 affected the organisational culture of non-governmental organisations?* Marie Mikušová, Petra Rydvalová, Naděžda Klabusayová, dan František Konečný, 2023.	Perubahan budaya organisasi pada NGO akibat pandemi.	Kuantitatif (OCAI)	Terjadi pergeseran budaya dari *Hierarchy* ke *Clan.*
2.	*Examining Organizational Culture with OCAI,* Cheng-Wen Lee, Budi Hasyim, dan Jan-Yan Lin, 2024.	Identifikasi tipe budaya organisasi.	Kuantitatif (OCAI)	*Clan* dan *Hierarchy* dominan, menuju *Adhocracy.*
3.	*The Relationship between the Professional, Social, and Political Experience and Leadership Style of Mayors and Organisational Culture in Local Government: Empirical Evidence from Poland,* Aldona Podgórniak-Krzykacz, 2021.	Identifikasi budaya organisasi pada pemerintahan lokal.	Kuantitatif (OCAI)	Ditemukan variasi tipe budaya organisasi dalam pemerintahan lokal.
4.	*Organisational Culture in Indonesian Schools During COVID-19:*	Budaya organisasi di sekolah saat pandemi.	Kuantitatif (OCAI)	Terjadi dinamika budaya organisasi.

	Perceptions of School Principals, Jenny Ngo, 2021.			
5.	*Analysing the Competing Values Framework and Organizational Culture at* Lembaga Amil Zakat, Infaq and Shodaqoh Muhammadiyah (LAZISMU) Solo City, East Java, Indonesia, Ahmad Mardalisa, Yuniar Shanti Dwi Nugraheni, dan Minhayati Saleh, 2020.	Budaya organisasi pada NGO berbasis keagamaan.	Kuantitatif (OCAI)	Ditemukan karakteristik budaya organisasi pada organisasi non-profit berbasis keagamaan.
6.	Identifikasi Tipe Budaya Organisasi Menggunakan *OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)* pada PT. Gemilang Jaya Logistics, Gabriel Marjun Sawasemariay, 2025.	Identifikasi budaya organisasi perusahaan.	Kuantitatif deskriptif (OCAI)	Budaya *Clan* dominan.

Berdasarkan tabel tinjauan pustaka tersebut, dapat diidentifikasi adanya persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini.

Penelitian ini merujuk pada sejumlah penelitian terdahulu yang mengkaji budaya organisasi dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Secara umum, penelitian-penelitian tersebut memiliki

kesamaan dengan penelitian ini karena sama-sama menempatkan budaya organisasi sebagai fokus utama kajian. Selain itu, seluruh penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan memanfaatkan OCAI sebagai instrumen untuk mengidentifikasi budaya organisasi berdasarkan kerangka *Competing Values Framework* (CVF). Kesamaan tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini berada dalam kerangka metodologis yang sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Meskipun demikian, masing-masing penelitian dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Mikušová et al. (2023) menunjukkan adanya perubahan budaya organisasi dari tipe *Hierarchy* menuju *Clan* pada organisasi *non-governmental organization* (NGO) selama masa pandemi. Sementara itu, Lee et al. (2024) menemukan bahwa budaya *Clan* dan *Hierarchy* menjadi budaya yang dominan dalam organisasi yang diteliti, dengan kecenderungan perubahan menuju budaya *Adhocracy*. Adapun penelitian Podgórniak-Krzykacz (2021) menggunakan OCAI untuk mengidentifikasi budaya organisasi dalam konteks pemerintahan lokal dan menunjukkan adanya variasi tipe budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi tersebut.

Dalam konteks yang berbeda, Ngo (2021) menggunakan OCAI untuk mengidentifikasi budaya organisasi pada institusi pendidikan selama masa pandemi COVID-19 dan menemukan adanya dinamika budaya organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Sementara itu, Mardalisa et al. (2020) mengidentifikasi budaya organisasi pada organisasi non-profit berbasis keagamaan dan menunjukkan karakteristik budaya organisasi yang berkembang sesuai dengan konteks organisasi yang diteliti. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sawasemariay (2025) menunjukkan bahwa budaya *Clan* menjadi budaya yang dominan, yang ditandai dengan kuatnya kerja sama tim, loyalitas anggota, dan hubungan yang bersifat kekeluargaan di dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa penggunaan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) telah diterapkan pada berbagai jenis organisasi, baik organisasi non-profit, organisasi publik, institusi pendidikan, maupun organisasi bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dominan dapat berbeda-beda pada

setiap organisasi, tergantung pada karakteristik dan konteks organisasi yang diteliti. Dengan demikian, OCAI dapat digunakan untuk memberikan gambaran mengenai budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi melalui identifikasi tipe budaya yang dominan.

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki kesamaan dalam penggunaan pendekatan kuantitatif dan instrumen OCAI untuk mengidentifikasi budaya organisasi. Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan pada objek penelitian, yaitu Yayasan SATUNAMA sebagai organisasi non-profit yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat. Selain itu, penelitian ini secara khusus berfokus pada identifikasi budaya organisasi yang berkembang di Yayasan SATUNAMA tanpa menghubungkannya dengan variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja organisasi, maupun efektivitas organisasi.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai budaya organisasi dengan menggunakan OCAI telah banyak dilakukan pada berbagai jenis organisasi. Akan tetapi, penelitian yang secara khusus mengidentifikasi budaya organisasi pada Yayasan SATUNAMA masih belum ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi tipe budaya organisasi yang berkembang pada Yayasan SATUNAMA menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

C.2 Kerangka Konseptual

1. Organisasi dan Budaya Organisasi

Dalam kajian sosiologi, organisasi dipahami sebagai suatu sistem sosial yang terdiri atas individu-individu yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Parsons (1951) menjelaskan bahwa organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang tersusun atas berbagai unsur yang saling berkaitan dan menjalankan fungsi masing-masing. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya dipahami sebagai wadah untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga sebagai ruang

sosial tempat individu menjalankan peran, membangun hubungan, dan membentuk pola interaksi tertentu.

Pandangan tersebut sejalan dengan pemikiran Weber (1922) yang melihat organisasi sebagai suatu sistem yang disusun secara rasional melalui pembagian kerja, struktur kewenangan, dan aturan formal yang jelas. Sementara itu, Durkheim (1893) menjelaskan bahwa keteraturan sosial terbentuk karena adanya nilai dan norma yang menjadi pedoman bagi individu dalam bertindak. Dalam konteks organisasi, nilai dan norma tersebut berkembang melalui interaksi yang berlangsung secara terus-menerus di antara anggota organisasi.

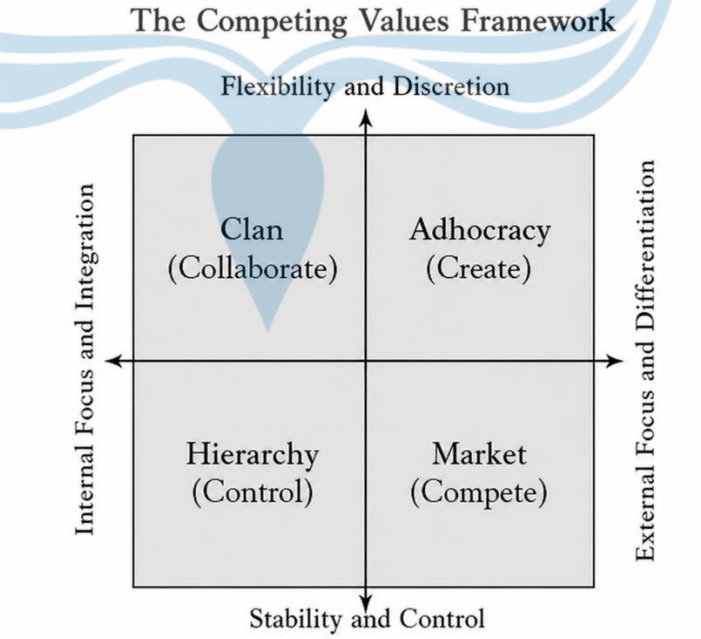
Melalui proses interaksi tersebut, anggota organisasi membentuk berbagai kebiasaan, keyakinan, cara berpikir, serta pola perilaku yang kemudian dipahami dan dijalankan bersama. Kumpulan nilai dan kebiasaan tersebut dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi karena memengaruhi cara anggota organisasi memahami pekerjaannya, berinteraksi dengan sesama anggota, serta merespons berbagai situasi yang dihadapi organisasi.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun integrasi internal. Pola tersebut kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang dianggap tepat untuk memahami, menafsirkan, dan merespons berbagai persoalan yang muncul dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang melalui pengalaman dan pembelajaran yang berlangsung dalam kehidupan organisasi.

Dalam praktiknya, budaya organisasi dapat tercermin melalui berbagai aspek kehidupan organisasi, seperti cara anggota organisasi berkomunikasi, bekerja sama, menyelesaikan permasalahan, maupun mengambil keputusan. Oleh karena itu, budaya organisasi sering digunakan untuk memahami karakteristik suatu organisasi karena melalui budaya yang berkembang dapat diketahui nilai-nilai apa yang dianggap penting dan dijunjung tinggi oleh organisasi tersebut.

Untuk memahami budaya organisasi secara lebih sistematis, penelitian ini menggunakan *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011). Kerangka ini digunakan untuk memetakan budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai dominan yang berkembang dalam organisasi. Melalui kerangka tersebut, budaya organisasi diklasifikasikan ke dalam empat tipe budaya utama, yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy* .

Pemilihan *Competing Values Framework* dalam penelitian ini didasarkan pada kesesuaiannya dengan tujuan penelitian, yaitu mengidentifikasi budaya organisasi yang berkembang di Yayasan SATUNAMA. Kerangka ini banyak digunakan dalam penelitian budaya organisasi karena mampu memberikan gambaran mengenai kecenderungan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi melalui empat tipe budaya utama, yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy* . Selain itu, *Competing Values Framework* juga menjadi dasar dalam penyusunan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengidentifikasi budaya organisasi. Adapun hubungan antara dimensi utama dalam *Competing Values Framework* dan klasifikasi tipe budaya organisasi dapat dilihat pada Gambar berikut.



Gambar 1.1 *Competing Values Framework*

Sumber: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Berdasarkan *Competing Values Framework*, budaya organisasi diklasifikasikan ke dalam empat tipe budaya utama yang terbentuk dari perpotongan dua dimensi, yaitu *orientasi fleksibilitas* dan kontrol serta orientasi fokus internal dan fokus eksternal. Perpotongan kedua dimensi tersebut menghasilkan budaya *Clan, Adhocracy, Market,* dan *Hierarchy* yang masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda. Keempat tipe budaya tersebut menjadi dasar dalam pengukuran budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

2. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Cameron dan Quinn (2011), budaya organisasi dalam *Competing Values Framework* dibedakan ke dalam empat tipe utama, yaitu *Clan, Adhocracy, Market,* dan *Hierarchy* . Keempat tipe budaya tersebut menunjukkan orientasi nilai yang berbeda dalam suatu organisasi.

Budaya *Clan* menggambarkan organisasi yang menekankan hubungan kekeluargaan, keterlibatan anggota, partisipasi, dan kerja sama. Organisasi dengan budaya *Clan* umumnya memiliki lingkungan kerja yang relatif akrab dan menempatkan hubungan antaranggota sebagai bagian penting dalam kehidupan organisasi. Dalam budaya ini, pemimpin biasanya berperan sebagai mentor yang memberikan arahan dan dukungan kepada anggota organisasi.

Berbeda dengan budaya *Clan*, budaya *Adhocracy* lebih menekankan pada kreativitas, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Organisasi yang didominasi budaya *Adhocracy* cenderung bersifat fleksibel dan terbuka terhadap ide-ide baru. Dalam budaya ini, pemimpin berperan sebagai inovator yang mendorong munculnya gagasan serta peluang baru bagi perkembangan organisasi.

Budaya *Market* berorientasi pada pencapaian target, produktivitas, dan hasil kerja. Organisasi dengan budaya *Market* biasanya memiliki perhatian yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, pemimpin dalam budaya ini lebih banyak berperan sebagai pengarah yang berupaya mendorong anggota organisasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

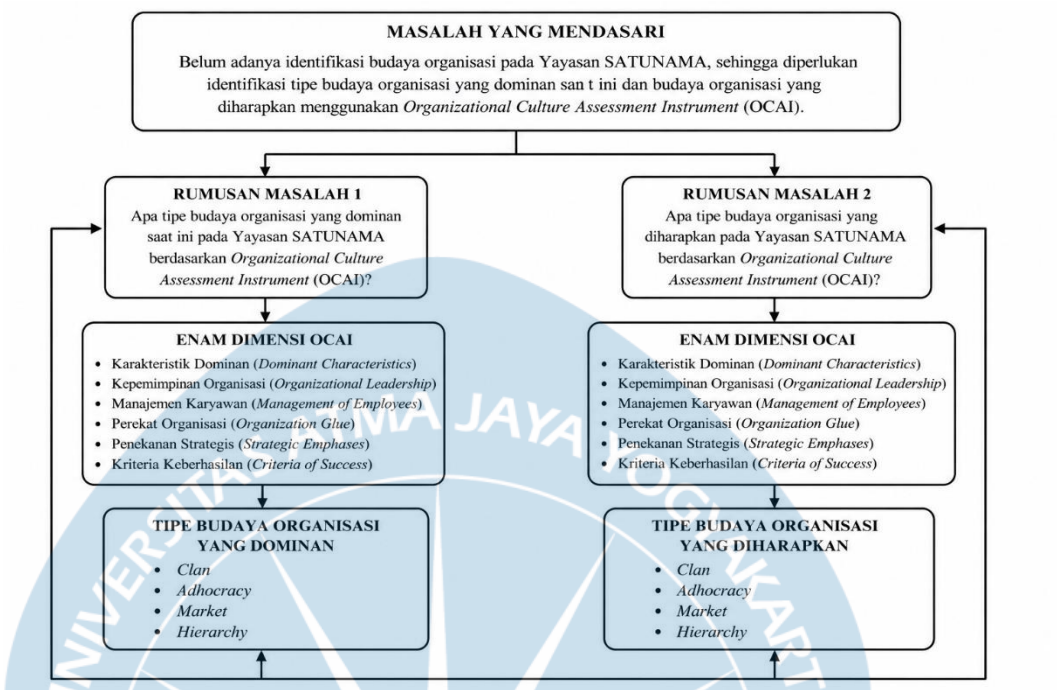
Sementara itu, budaya *Hierarchy* menekankan pentingnya keteraturan, stabilitas, prosedur, dan pengendalian dalam organisasi. Organisasi yang memiliki budaya *Hierarchy* biasanya didukung oleh aturan kerja yang jelas, prosedur yang terstruktur, serta pembagian tugas yang tegas. Dalam budaya ini, pemimpin berperan sebagai koordinator yang memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku.

Keempat tipe budaya tersebut dapat diidentifikasi melalui *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011). OCAI merupakan instrumen yang dirancang untuk memetakan budaya organisasi berdasarkan kerangka *Competing Values Framework*, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengetahui kecenderungan budaya yang berkembang dalam suatu organisasi.

Dalam penggunaannya, OCAI mengukur budaya organisasi melalui enam dimensi utama, yaitu *dominant characteristics* (karakteristik dominan organisasi), *organizational leadership* (kepemimpinan organisasi), *management of employees* (pengelolaan anggota organisasi), *organizational glue* (perekat organisasi), *strategic emphasis* (penekanan strategis organisasi), dan *criteria of success* (kriteria keberhasilan organisasi). Keenam dimensi tersebut digunakan untuk melihat bagaimana nilai-nilai organisasi tercermin dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Melalui pengukuran pada keenam dimensi tersebut, penelitian ini berupaya mengidentifikasi tipe budaya organisasi yang berkembang di Yayasan SATUNAMA berdasarkan persepsi anggota organisasi. Hasil pengukuran tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai budaya organisasi yang dominan berdasarkan empat tipe budaya dalam *Competing Values Framework*, yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy* .

C.3 Skema Kerangka Berpikir



Gambar 1.2 Skema Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: Data diolah, 2026.

D.Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi tipe budaya organisasi dominan yang saat ini pada Yayasan SATUNAMA berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).
2. Mengidentifikasi tipe budaya organisasi yang diharapkan pada Yayasan SATUNAMA berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun untuk memberikan gambaran mengenai isi skripsi sehingga memudahkan pembaca dalam memahami setiap bagian penelitian. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang, rumusan masalah, kerangka konseptual atau kerangka berpikir, tujuan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II METODOLOGI DAN DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, metode penelitian, informan penelitian, operasionalisasi konsep, teknik pengumpulan data, jenis data, teknik analisis data, serta deskripsi objek penelitian.

BAB III TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan temuan penelitian berdasarkan hasil pengukuran menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) serta pembahasannya berdasarkan *Competing Values Framework* (CVF) untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

BAB IV KESIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Bab ini memuat kesimpulan sebagai jawaban atas rumusan masalah serta keterbatasan penelitian yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian.