

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting baik secara perorangan ataupun kelompok. Sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya suatu kegiatan organisasi, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Oleh sebab itu sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif, perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor yang penting dalam menentukan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam persaingan global. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan dan kreatifitas. Seperti peranan setiap orang terhadap lingkungannya yang tidak lepas dari sikap pengembangan dan potensi yang ada dalam diri untuk mengembangkan lingkungannya. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai, sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar dapat diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang di kendaki.

Jackson et.al. (2020) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai pendekatan strategis yang terkoordinasi untuk mengelola individu dalam organisasi secara efektif dan efisien, dengan tujuan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja karyawan yang selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Opatha (2021) mendefinisikan MSDM sebagai pemanfaatan sumber daya manusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa MSDM melibatkan serangkaian fungsi manajerial yang bertujuan mengelola tenaga kerja agar mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Mathis dan Jackson (2010) berpendapat bahwa :” *Human resource management is designing management system to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals*”.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat. (Hasibuan, 2014)

Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi. (Hasibuan, 2014)

Gerry Dessler (2011) dikutip dalam Widodo, (2015) berpendapat bahwa : *“Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns”*. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut Hasibuan (2012), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebuah ilmu dan seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antarmanusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektifitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun masyarakat.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Sutrisno (2020) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integritas, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian kerja.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur tenaga kerja untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi yang baik membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahannya adalah kegiatan memberi petunjuk kepada tenaga kerja, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan tenaga kerja agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian tenaga kerja meliputi, kehadiran kedisiplinan, perilaku kerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis dan teoritis, konseptual dan moral tenaga kerja, melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan, hendaknya sesuai dengan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan tenaga kerja, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau mengingatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan lain-lain.

Menurut Harris (dalam Yunarsi dan Suwanto, 2019), menyatakan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Staffing* (Penempatan)
3. *Evaluating and Compensating* (Pengevaluasian dan kompensasi)
4. *Improving* (Pengembangan)

5. *Maintaining effective employer relationships* (Mengatur hubungan yang efektif antar tenaga kerja)

Sedangkan menurut Kasmir (2016) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Analisis jabatan (*Job Analysis*)
Kegiatan dari analisis jabatan adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. Analisis jabatan disusun sesuai dengan jabatan yang ada di dalam struktur organisasi perusahaan. Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia.
2. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Planning*)
Setelah analisis jabatan disusun maka langkah selanjutnya adalah menempatkan orang dalam jabatan yang telah disediakan. Langkah ini merupakan upaya untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang harus disediakan, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Langkah ini merupakan fungsi kedua yang dikenal sebagai perencanaan sumber daya manusia.
3. Penarikan pegawai (*Recruitment*)
Langkah ini dilakukan setelah perencanaan tenaga kerja, sehingga diketahui berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan serta kualifikasinya. Recruitment dapat diperoleh melalui berbagai media seperti media massa, referensi atau surat-surat yang masuk.
4. Seleksi (*Selection*)
Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat-surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah memperoleh tenaga yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Seleksi dilakukan melalui tes wawancara, tes tertulis, sampai dengan tes kesehatan
5. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)
Setelah lolos seleksi, karyawan yang baru diterima sebagai calon karyawan harus melalui tahap orientasi dan pendidikan terlebih dahulu sebelum ditempatkan bekerja. Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya. Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan. Tujuan lain agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya atau menambah bidang kerja lain sehingga memiliki kemampuan yang lebih banyak.
6. Evaluasi kinerja (*Performance Evaluation*)
Selama bekerja karyawan harus di evaluasi kinerja masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja. Kinerja yang diperoleh hasil kerja apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan perusahaan atau belum.

7. *Kompensasi (Compensation)*
Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukan. Hasil evaluasi kinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya.
8. *Jenjang karier (Career Path)*
Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama ia bekerja, karier diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi) atau dirotasi (dipindahkan pada jabatan yang sama).
9. *Keselamatan dan Kesehatan (Safety and Health)*
Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Dalam menjalankan aktivitasnya, karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan juga keselamatan harta (aset) perusahaan.
10. *Hubungan Industrial (Industrial Relation)*
Hubungan industrial atau tenaga kerja digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua pihak antara karyawan dan manajemen. Dalam hal ini jika tetap terjadi perselisihan antara pekerja dengan manajemen maka harus diselesaikan oleh berbagai pihak yang berkepentingan termasuk pemerintah, melalui hubungan industrial. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/ tenaga kerja adalah untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak. Jadi tujuan lainnya adalah agar perusahaan tidak berbuat semena-mena terhadap karyawan dan sebaliknya karyawan harus mematuhi segala peraturan yang telah dibuat.
11. *Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)*
Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan seperti, pensiun, permintaan pengunduran diri atas alasan pribadi tanpa ada paksaan dan pemecatan karena melakukan kesalahan.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia tentu memiliki berbagai fungsi demi tercapainya suatu tujuan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan, diantaranya:

Menurut Eko Widodo (2021), manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh mencakup tujuan yang berorientasi kepada hal-hal dibawah ini :

1. Kepentingan sosial, yaitu tujuan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan tetap menjaga dampak negative yang seminimum mungkin terhadap organisasi. Untuk memenuhi tujuan ini, kegiatan manajemen harus memperhatikan aspek hukum yang berlaku, kebutuhan sosial masyarakat, dan hubungan yang baik dengan serikat buruh.

2. Kepentingan organisasi, yaitu tujuan yang diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk memenuhi tujuan ini, kegiatan manajemen harus mencakup perencanaan SDM, memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pelayanan organisasi, penyelesaian SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian dan penempatan SDM, dan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian SDM.
3. Kepentingan fungsional manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan yang diarahkan untuk menjamin fungsi utama SDM agar dapat berjalan secara efektif dengan menyadari bahwa tingkat pelayanan dan fasilitas yang di berikan kepada setiap individu hanyalah sekedar agar dia dapat berfungsi dengan baik. Fungsi utama yang dimaksud adalah kegiatan penilaian, penempatan dan pengendalian SDM.
4. Kepentingan individu, yaitu tujuan yang diarahkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadinya sesuai dengan sumbangannya terhadap organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung tujuan ini mencakup pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi, dan pengawasan serta pengendalian.

Menurut Sihotang (2020) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Tujuan akhir yang ingin dicapai suatu perusahaan pada dasarnya adalah:

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat absensi pegawai
5. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
6. Tingginya kualitas pelayanan
7. Rendahnya complain dari pelanggan
8. Meningkatnya bisnis perusahaan.

Peranan Manajemen sumber daya manusia dalam membentuk sumber daya manusia menentukan terwujudnya visi, misi dan tujuan perusahaan. Maka dari itu peranan manajemen sumber daya manusia secara langsung mempersatukan antara pihak karyawan dan perusahaan dalam bekerja sama.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Moeheriono (2022) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Oleh karena itu, budaya organisasi bisa diartikan sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan suatu

organisasi dari organisasi lainnya, dan sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Schein (2021) mendefinisikan budaya organisasi *“..is its pattern of shared, basic taken – for – granted assumptions, the culture will manifest itself at the level of observable artifact and shared espouse values, norms, and rules of behavior”*.

Robbins dan Colter (2020) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Menurut Ike Rusdyah (2019) budaya organisasi merupakan sistem dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberi arti pada anggota dari anggota tersebut dan aturan-aturan yang berlaku.

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, sikap, norma perilaku dan perangkat kerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Serta membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi juga memberikan kontribusi yang bermanfaat terhadap kinerja perusahaan.

2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tentu memiliki fungsi yang berbeda akan tetapi memiliki tujuan yang sama, berikut fungsi budaya organisasi menurut beberapa ahli:

Menurut Emron et.al. (2021) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan dimata publik/ pelanggan.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada didalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
4. Membangun kerjasama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Sedangkan menurut John R. Schmerton dan James G. Hunt (dalam Moeheriono 2022), fungsi budaya organisasi adalah:

1. Memberikan identitas organisasi pada karyawan.
2. Mempermudah komitmen kolektif, di mana para karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

Menurut Nevizond Chatab (2007), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

1. Identitas yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
2. Social Cohesion atau pemikat/pemersatu seperti bahasa sunda yang bergaul dengan orang sunda, sama hobi olahraganya.
3. Sources misalnya inspirasi.
4. Sumber penggerak dan pola perilaku.
2. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti adanya Aqua sebagai teknologi baru.
3. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin jumat yang tidak dipaksa.
4. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti rumah susun.
5. Orintasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (tertulis menjadi penting) dan konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan sub konteks tinggi (perintah lisan).

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Organisasi satu dengan yang lain pasti memiliki perbedaan baik yang fundamental maupun yang tidak karena itu menunjukkan kepribadian dari organisasi itu sendiri. Dan menjadi salah satu perbedaan adalah budaya.

Menurut Robbins (2020) karakter utama yang semuanya menjadi elemen penting suatu budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengembalian resiko, tingkat daya pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketetapan dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
4. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap team, tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur dalam team bukan secara perorangan.
6. Agresifitas, tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar bersikap agresif, bersaing dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertaruhkan status quo berbanding pertumbuhan.

Adapun menurut Wibowo (2021) bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi, suatu tingkatan dimana sectoring diharapkan kreatif dan memberikan gagasan baru.
2. Stabilitas, yaitu menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan.

3. Orientasi pada pegawai, focus pada kejujuran dan menunjukkan penghargaan pada individual.
4. Orientasi pada hasil, meletakkan pada kekuatannya pada hasil bukan proses.
5. Bersikap tenang, suatu keadaan dimana iklim kerja bersifat santai.
6. Perhatian pada hal detail, dimaksudkan untuk lebih cermat dan perfeksionis terhadap hal-hal kecil yang berhubungan dengan pelaksanaan tujuan.
7. Orientasi pada kolaborasi, merupakan rientasi yang berfokus pada kerja tim, bukan secara individual.

2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indicator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya.

Menurut Umar Nimran (2020) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin di capai
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi
5. Dukungan atasan dalam hal komunikasi
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka
8. Pola komunikasi, sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri. Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi menurut Umar Nimran (2020) akan dijadikan indikator penelitian. Dimana indikator yang dimaksudkan menyangkut 8 indikator budaya organisasi berupa Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko, kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin di capai, upaya organisasi demi terciptanya kooordinasi yang baik antar unit organisasi, dukungan atasan dalam hal komunikasi, Komitmen karyawan secara keseluruhan terhdap organisasi, toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka, pola komunikasi, sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadangkadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

2.2.5 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Smith (dalam Dajani 2019), dimensi budaya organisasi diantaranya:

1. Physical. Melihat hal-hal yang berkaitan dengan tingkah laku dan perilaku individu, sistem, prosedur, peraturan dan struktur.
2. Intellectual. Dilihat untuk melihat dukungan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan mereka.
3. Emotional. Berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengakui, mengenali, mengawasi, membedakan dan masuk ke dalam emosi para anggotanya untuk kemudian dimanifestasikan kedalam norma-norma keorganisasian dan rutinitas lain yang berkaitan dengan perasaan.
4. Spiritual. Berkaitan dengan tempat kerja di mana makna spiritualitas di tempat kerja tidaklah hanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat religius, namun lebih kepada pemahaman mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan perasaan individu mengenai makna dari pekerjaan yang dilakukan dan yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut diluar hal-hal yang bersifat internal.

Menurut Emron et.al (2021) dalam bukunya, dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mentaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menenjakannya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. Performa. Anggota organisasi memiliki kreativitas, memenuhi kualitas, mutu dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Menurut Cameron dan Quinn (1999) yang di kutip oleh Chatab (2007), ada dua dimensi utama yang indikator-indikatornya diorganisasikan kedalam empat kelompok utama, atau empat kuadran budaya atau disebut juga sebagai empat jenis budaya.

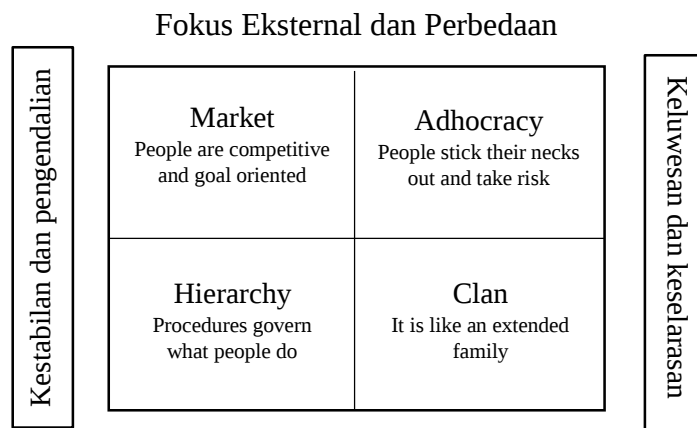
1. Dimensi Pertama Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Organisasi dipandang efektif jika organisasi tersebut stabil, dapat diramalkan dan mekanistik. Jangkauanya dari ketrampilan atau kepandaian dalam banyak hal aneka ragam beserta kelenturannya, pada satu sisi dengan kestabilan dan daya tahan pada organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa flexibility

and discretion (kadang disebut people) dan stability and control (kadang disebut process).

2. Dimensi Kedua Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan. Organisasi dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya. Sumbu dimensi ini berupa External Focus And Differentiation (kadang disebut strategic) dan Internal And Integration (kadang disebut operational).

Dua dimensi ini membentuk empat kuadran dengan masing-masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda-beda dari indikator keefektifan organisasi. dua dimensi yang membentuk empat kuadran budaya disebut juga sebagai jenis budaya dan sekaligus mendefinisikan nilai inti yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keefektifan organisasi dan kinerja sesuai dengan tantangan pembentukan lingkungan. Empat kuadran yang dibentuk oleh dua dimensi tersebut adalah budaya hierarchy dan market serta budaya clan dan adhocracy.

1. The Clan Culture Disebut clan karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatupaduan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan yang diserap, merupakan jenis organisasi dengan budaya clan. Karakteristik dari jenis budaya adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen organisasi kepada para pegawai.
2. The Adhocracy Culture Tujuan utama adhocracy adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Tantangan penting dalam organisasi ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru. Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif dan orientasi resiko kesiapan untuk pembentukan dan pemenuhan tantangan baru seperti pengetahuan baru, produk baru dan jasa baru adalah penting.
3. The Market Culture Fokus utama pasar adalah melakukan transaksi (pertukaran, penjualan, kontrak) dengan konstituante lainnya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inti yang mendominasi jenis organisasi "market" adalah kompetisi dan produktivitas. Kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi "market" dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian.
4. The Hierarchy Culture Garis wewenang (authority) pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian, dan mekanisme akuntabilitas di nilai dan dihargai sebagai kunci sukses. Budaya ini dicirikan oleh suatu formalisasi dan keberadaanya terstruktur untuk bekerja. Prosedur mengendalikan apa yang dilakukan para personil. Pimpinan yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik. Menjaga atau memelihara organisasi berjalan mulus adalah penting.



Fokus Internal dan Integrasi

Sumber : Chatab (2007)

Gambar 2.1 Bagan Dimensi Budaya Organisasi

Secara keseluruhan dari empat kuadran budaya tersebut, tentunya ada kuadran budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan di dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggota organisasi pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnisnya pada masa yang akan datang. Enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Karakteristik Dominan
2. Kepemimpinan Organisasi
3. Pengelolaan Karyawan
4. Perekat Organisasi
5. Penekanan Strategis
6. Kriteria Sukses

Tabel 2.1 Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi

Dimensi	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakter dominan	Keluargaan	Dinamis, Kewirausahaan	Orientasi Hasil	Terstruktur terkendali
Kepemimpinan organisasi	Mentor Fasilitator	Inovatif, Pengambilan resiko	Contoh yang logis, agresif	Coordinator
Pengelolaan Karyawan	Teamwork	Memberi kebebasan	Kompetitif	Stabilitas
Perekat Organisasi	Kesetiaan saling percaya	Komitmen untuk inovasi	Agresif	Formal
Penekanan Strategis	Penembangan partisipasi	Penemuan hal baru	Mencapai target	Stabilitas
Kriteria sukses	Komitmen anggota kepedulian	Produk baru, Pemimpin produk	Memimpin pasar	Efisiensi

Sumber : Rangkuti (2013)

Instrumen ini berbentuk kuesioner yang memerlukan jawaban dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan berdasarkan enam dimensi yang sudah dijelaskan. Instrumen ini dapat bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting dalam sebuah organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrument ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan kedepannya.

2.3 Pengertian OCAI

Menurut Cameron dan Quinn (2006) dalam bukunya “Diagnosing and Changing Organization Culture”, salah satu instrument penilaian yang dapat digunakan untuk mengetahui budaya suatu organisasi adalah model competing value framework. Framework berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Dalam framework ini dinyatakan dua dimensi yaitu dimensi pertama membedakan criteria efektifitas yang mengutamakan fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika, dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas, perintah, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan, dari kriteria yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

Kedua dimensi tersebut bersama-sama membentuk empat kuadran, yang mana setiap kuadran menggambarkan perbedaan indikator-indikator efektifitas organisasi. Keempat kelompok ini dapat memberikan gambaran penilaian orang tentang kinerja organisasi, definisi apa yang tampak baik, benar dan tepat, dengan kata lain, mendefinisikan nilai inti untuk melakukan penilaian organisasi.

Keempat nilai inti ini menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan. Setiap bagian menekankan/menggaris bawahi sebuah nilai inti yang berlawanan dengan sebuah nilai inti lainnya pada bagian lainnya (dalam hal ini internal dengan eksternal dan fleksibilitas dengan stabilitas) dengan demikian, dimensi-dimensi ini membentuk kuadran-kuadran yang saling berlawanan atau bersaing pada bagian diagonalnya.

Menurut Nevizond Chatab (2007), OCAI adalah instrument dalam menggambarkan PBO (Profil Budaya Organisasi). Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif.

2.3.1 Tujuan OCAI

Menurut Cameron dan Quinn (2006), tujuan OCAI adalah untuk menilai 6 dimensi kunci budaya organisasi. Instrument ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrument ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi

pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan dimasa yang akan datang dan tantangan yang diharapkan perusahaan.

Menurut Nevizond chatab (2007). Digambarkannya profil budaya organisasi yang akan menyoroti pokok-pokok dimensi dan atribut budaya organisasi.

Kusdi (2011) terdapat berbagai tahapan dalam penyusunan OCAI ini, tahap pertama yaitu keenam dimensi budaya dioperasionalkan menjadi variable pengukuran yang dipilih menjadi dua bagian dasar yaitu kolom budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Selanjutnya setiap dimensi diturunkan menjadi indikator-indikator pertanyaan yang secara kumulatif dapat menghasilkan skor di mana itu berguna untuk menunjukan posisi suatu organisasi pada empat kuadran kultur organisasi.

Tabel 2.2 Contoh Operasionalisasi OCAI

		Saat ini		Diharapkan	
		Urutan	Skor	Urutan	Skor
A	Gaya pengelolaan menunjukan kerjasama kelompok yang sangat erat dan peran serta pegawai	1	40	1	50
B	Gaya pengelolaan mendorong agar individu melakukan inovasi dan mengambil resiko	3	20	2	25
C	Gaya manajemen menunjukan persaingan yang sangat ketat, dan kebutuhan prestasi yang tinggi	4	10	3	15
D	Gaya manajemen bercirikan control yang ketat, baku dan sistematis	2	30	4	10
TOTAL SKOR			100		100

Sumber (Febriana,2012)

Tabel di atas adalah salah satu contoh dalam pengisian kuesioner pada dimensi pengelolaan karyawan. Di mana pada kolom A merupakan sebagai tipe budaya clan, kolom B tipe budaya adhocracy, kolom C budaya market, kolom D tipe budaya hierarchy. Responden memberikan skor sesuai dengan persepsi mereka terhadap kecenderungan budaya yang ada pada organisasinya. Kecenderungan tersebut didasarkan pada kecenderungan budaya yang ada pada saat ini dan budaya yang diharapkan di masa yang akan datang. Skor pada setiap bagian harus 100.

Selanjutnya sebagaimana pada table 3, pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut ipsative rating scale, di mana responden diminta untuk member skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Ini tentu berbeda dengan skala Likert yang meminta responden untuk memberikan rating pertanyaan antara 1-7, pada OCAI ini responden diminta untuk melihat tipe-tipe kultur itu adalah sesuatu yang tidak terpisah, karena itu didasarkan pada setiap organisasi merupakan campuran dari keempat tipe yang ada. Setelah didapat profil organisasi maka akan terlihat berbagai macam kombinasi budaya dari berbagai macam kombinasi budaya saat ini dan akan dibandingkan dengan budaya

yang diharapkan sesuai dengan tipe dalam Competing Values Framework. Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan pengolahan dataOCAI:

Tabel 2.3 Tahapan Pengolahan OCAI

Dimensi	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakteristik dominan	A1	B1	C1	D1
Kepemimpinan organisasi	A2	B2	C2	D2
Pengelolaan karyawan	A3	B3	C3	D3
Perekat organisasi	A4	B4	C4	D4
Penekanan strategis	A5	B5	C5	D5
Kriteria sukses	A6	B6	C6	D6
Rata-rata				

Sumber (Kusdi, 2011)

Setelah tahapan tabulasi rata-rata maka akan didapatkan selisih atau kesenjangan antara budaya saat ini yang sedang terjadi dengan budaya yang diharapkan. Untuk memberikan keterangan yang lebih jelas maka data tersebut digambarkan menggunakan diagram radar pada aplikasi Microsoft Excel sehingga pemetaan budaya yang digambarkan antara budaya saat ini dan yang diharapkan pada berbagai level karyawan akan lebih jelas terlihat.

2.3.2 Instrumen Penelitian Budaya Organisasi (Organizational Culture Assesment Instrument /OCAI)

OCAI merupakan kependekan dari “Organizational Culture Assessment Instrumen” yang merupakan sebuah instrumen pengukuran budaya organisasi berdasarkan “Competing Values Framework”. Instrumen ini merupakan pengembangan teori untuk memahami budaya dan fenomena organisasi. Instrumen ini dikembangkan dan diperkenalkan oleh peneliti Amerika, Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn (Nummelin, 2006). OCAI telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk menunjukkan budaya yang dominan dalam suatu organisasi dan cocok digunakan untuk international survey yang dilakukan oleh banyak peneliti di dunia. (Nummelin, 2006; Liu et al, 2006; Berio, 2003).

Menurut Kusdi (2011) OCAI ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut ipsative rating scale, dimana individu diminta membagi nilai 100 untuk empat alternative jawaban pada setiap dimensi kultur. Dengan metode ipsative rating scale, responden dipaksa untuk melihat tipe-tipe kultur tidak sebagai sesuatu yang terpisah, tetapi saling memiliki keterkaitan, hal ini pula basis pemikiran Cameron dan Quinn bahwa setiap organisasi pada dasarnya adalah campuran dari keempat tipe yang ada. Responden diminta untuk membagi 100 point pada empat alternative yang menggambarkan empat tipe budaya organisasi berdasarkan kondisi perusahaan saat ini. Metode ini digunakan untuk mengukur yang mana dari keempat budaya yang mendominasi perusahaan masa lampau atau saat ini. Dengan mengambil tes kedua, kali ini membagi 100 poin untuk alternative yang sama menurut apa yang responden inginkan pada perusahaan, sehingga hasrat untuk berubah dapat diukur.

Tabel 2.4 Variabel Pengukuran OCAI

Dimensi Kunci Budaya	Sekarang	Harapan
Karakteristik dominan		
Kepemimpinan organisasi		
Pengelolaan karyawan		
Perekat organisasi		
Penekanan strategis		
Kriteria sukses		
Total	100	100

Sumber Kusdi (2011)

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Biasanya, topik penelitian telah menjadi fokus peneliti sebelumnya dan ditulis dalam bentuk naskah ilmiah seperti skripsi, tesis, dan artikel ilmiah yang telah dipublikasikan di jurnal ilmiah. Di bawah ini terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya:

Tabel 2.5 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Maria Silvana M. Carcia, V. Eko Transilvanus, M. Yuliati Ley. (2023). ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN DAERAH DAN LITBANG KABUPATEN SIKKA	Budaya Organisasi	Metode OCAI	Hasil analisis budaya organisasi dengan menggunakan metode OCAI menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan dari hasil rata – rata nilai saat ini dibandingkan rata – rata nilai yang diharapkan. Rata – rata pegawai merasa bahwa budaya organisasi di Kantor Badan Perencanaan Dan Litbang Kabupaten adalah Hierarchy culture. yaitu 1) dalam kultur Hierarki pemimpin yang dianggap berhasil adalah mereka yang cakap dalam mengorganisasi, mengontrol, memonitor, mengatur administrasi, mengoordinasi dan menjaga efisiensi, 2) pemimpin berkarakter sebagai pemegang aturan (rule-reinforcer), 3) bagi organisasi yang didominasi kultur hierarki, maka efisiensi, ketepatan waktu, kelancaran prroses kerja dan prediktabilitas adalah nilai-nilai yang paling dipentingkan. Hal yang menarik adalah besarnya keinginan pegawai pada perubahan tipe budaya Clanculture. Perubahan ini mengindikasikan keinginan dari sebagian besar pegawai

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				agar Pada Kantor Badan Perencanaan Dan Litbang Kabupaten Sikka terjadi hal-hal sebagai berikut: pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menampilkan figur orang tua, pembangun tim, pengasuh, pembimbing, dan pemberi dukungan, 2) pemimpin berkarakter hangat dan suportif, 3) Kultur yang lebih menekankan kepada kohesi, semangat kerja yang tinggi dan kepuasan kerja, pengembangan SDM, dan terbangunnya kerja sama.
2.	Teguh Widodo , Sufarddin Bin Hasaruddin, Nur Wening (2022). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada Karyawan PT Eddy Transport Raya	Budaya Organisasi	Metode OCAI	Berdasarkan hasil pemetaan dari penelitian ini diketahui bahwa berdasarkan ke-6 dimensi OCAI (karakteristik dominan, kepemimpinan organisasional, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi dan kriteria sukses) serta hasil keseluruhan perspektif karyawan PT Eddy Transport Raya, didapatkan bahwa budaya organisasi PT Eddy Transport Raya saat ini cenderung mengarah kepada budaya Clan. Dengan kata lain, PT Eddy Transport Raya ini memiliki budaya organisasi yang people-oriented. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT Eddy Transport Raya saat ini mengarah kepada budaya clan. Budaya clan saat ini menggambarkan bahwa budaya organisasi PT Eddy Transport Raya memiliki karakteristik kekeluargaan dengan terdapat lingkungan yang mengatur perusahaan secara baik melalui salah satu nilai shared values yang berupa teamwork. Pengembangan sumber daya manusia yang terlihat dari shared values excellence, dan PT Eddy Transport Raya memperlakukan konsumen sebagai rekanan yang tercermin dari shared values humanity dengan tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan, sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi dengan jujur, taat, amanah dan bertanggungjawab dalam segala hal yang tercermin dari shared values integrity.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				Pemimpin pada PT Eddy Transport Raya ini dipersepsikan karyawan sebagai sosok yang memfasilitasi karyawan, mentor, atau bahkan dianggap sebagai figur orang tua. Pada hasil salah satu penelitian terdahulu menunjukkan bahwa jenis budaya Clan yang mendominasi pada perusahaan tersebut saat ini, tetapi pada penelitian tersebut budaya clan juga merupakan budaya yang diharapkan pada masa yang akan datang [12].
3.	Bella Fanya Rendita*, Annisa Lestari Kadiyono, Rezki Ashriyana (2021) ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA PT. X	Budaya Organisasi	Metode OCAI	Dari hasil OCAI didapatkan budaya organisasi yang dominan saat ini di PT. X adalah budaya Clan sebesar 27.5 dan diikuti oleh budaya Market dengan skor 24.83. Jenis budaya organisasi Clan merupakan suatu organisasi yang mirip dengan keluarga besar karena organisasi memberikan tempat kerja yang nyaman dan bersahabat seperti keluarga besar. Sedangkan budaya Market merupakan budaya yang berorientasi pada hasil, di mana orang-orangnya kompetitif dan perhatian utama diberikan pada persaingan dan pencapaian tujuan dan target yang meningkat. Sehingga secara keseluruhan budaya dominan di PT. X menekankan budaya yang bercirikan kekeluargaan dan partisipatif sekaligus kuat pada persaingan kompetitif dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan
4.	Akas Yekti Pulih Asih, Budhi Setianto, Agus Aan Adriansyah (2021) Analisis Budaya Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) pada Pejabat Struktural di RS Islam Surabaya	Budaya Organisasi	Metode OCAI	Budaya Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) Pejabat Struktural RS Islam Surabaya, telah sesuai dengan apa yang dirasakan sekarang dengan apa yang menjadikan harapan dari seluruh pejabat struktural. Budaya Pejabat Struktural RS Islam Surabaya sekarang didominasi dengan budaya Hierarchy dan budaya Clan. Budaya Hierarchy menunjukkan bahwa organisasi sudah memiliki tatanan dan mengharuskan seluruh pejabat di lingkungan RS Surabaya melakukan kebijakan tersebut. Setiap pemimpin yang terlibat di dalamnya merupakan koordinator dan organisator handal yang selalu memikirkan efisiensi dalam setiap

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				tindakan. Budaya Clan menandakan bahwa RS Islam Surabaya merupakan tempat bekerja yang hangat, memiliki susana kekeluargaan, dan setiap individu yang ada saling mengisi satu sama lain mengenai diri mereka.
5.	Antonius Kevin Wibowo , G. Oka Warmana (2025) ANALISIS BUDAYA MENGGUNAKAN METODE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA PT X	Budaya Organisasi	Metode OCAI	1. Karakter Dominan Budaya organisasi saat ini didominasi oleh tipe Hierarchy (26,4%), yang menekankan stabilitas, kontrol, dan prosedur formal. Karyawan menginginkan pergeseran ke tipe Clan (25,9%), yang menciptakan suasana kerja kolaboratif dan mendukung, menyerupai keluarga besar. 2. Kepemimpinan Organisasi Gaya kepemimpinan saat ini bersifat Hierarki (27%), di mana pemimpin berperan sebagai koordinator yang fokus pada efisiensi dan stabilitas. Namun, karyawan lebih mengharapkan gaya kepemimpinan Clan (28,3%), di mana pemimpin bertindak sebagai mentor dan fasilitator yang mendukung pertumbuhan personal dan profesional. 3. Pengelolaan Pegawai Manajemen pegawai saat ini didominasi oleh tipe Market (30,9%), yang berorientasi pada pencapaian target dan kompetisi. Karyawan berharap adanya pendekatan berbasis tipe Clan (26,8%), yang menekankan kerja sama tim, kesepakatan, dan partisipasi aktif. 4. Perekat Organisasi Saat ini perekat organisasi adalah Hierarchy (28,1%), dengan peraturan dan kebijakan formal sebagai dasar hubungan antar pegawai. Namun, karyawan lebih menginginkan perekat berbasis Clan (27,5%), yang berfokus pada kesetiaan, kepercayaan, dan komitmen bersama. 5. Strategi yang Ditetapkan Strategi organisasi saat ini didominasi oleh tipe Market (29,6%), yang menekankan persaingan dan pencapaian hasil. Namun, budaya yang diharapkan adalah Hierarchy (27,2%), yang memberikan stabilitas dan efisiensi operasional. 6. Kriteria Keberhasilan Kriteria keberhasilan saat ini dan yang diharapkan sama-sama didominasi oleh tipe Hierarchy (29,1% dan 27,5%).

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi atau perusahaan biasanya dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu melakukan berbagai tindakan strategis, termasuk memperkuat budaya organisasi sebagai aspek penting dalam mendorong kemajuan. Budaya organisasi berperan sebagai *social glue* (perekat sosial) yang menyatukan nilai, norma, dan keyakinan karyawan guna mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, budaya organisasi menjadi faktor pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Schein, 2010).

Untuk mengetahui dan mengevaluasi budaya organisasi yang ada, perusahaan dapat menggunakan metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI merupakan alat ukur yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006) untuk menggambarkan *Profil Budaya Organisasi (PBO)* melalui enam dimensi utama budaya organisasi yang efektif, yaitu: dominan karakteristik, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, ikatan organisasi, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan. Nevizond Chatab (2007) mengadaptasi konsep OCAI dalam konteks organisasi di Indonesia untuk memetakan budaya organisasi yang ideal dan yang aktual terjadi di lapangan.

Namun, dalam praktiknya, sering ditemukan ketidaksesuaian antara budaya yang diterapkan saat ini dengan budaya yang diharapkan atau ideal, yang menyebabkan tidak tercapainya target organisasi secara optimal. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memetakan dan mengevaluasi budaya organisasi yang dimiliki agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan strategis jangka panjang. OCAI dapat membantu organisasi menentukan jenis budaya yang paling cocok diterapkan guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja karyawan (Cameron & Quinn, 2006).