

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi”. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117), “budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Sudaryono, (2017:59) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi”.

Pendapat lain dari Sopiah (2018:128), “budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”.

Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budayanya.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Menurut pendapat lain, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu:

a. Innovation and risk taking

Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

b. Attention to detail

Pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

c. *Outcome orientation*

Manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

d. *People orientation*

Keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

e. *Team orientation*

Aktivitas kerja di organisasi berdasar tim dari pada individual.

f. *Aggressiveness*

Orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easy going*.

g. *Stability*

Aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2016:41), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

a. *Culture is shard*

Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.

b. *Culture is learned and is enduring*

Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.

c. *Culture is powerfull influence on behavior*

Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.

d. *Culture is systematic and organized*

Budaya merupakan sistem yang teroganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.

e. *Culture is largely invisible*

Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk *living artifacts*.

f. *Culture may be "tight" or "loose"*

Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Dari uraian di atas, penulis juga memiliki tanggapan bahwa baik buruknya suatu organisasi dipengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat diamati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga penulis juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti di atas.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dan kesuksesan organisasi mempunyai hubungan yang begitu kuat, dikarenakan budaya organisasi adalah hal

yang sangat mendasar dari suatu organisasi karena kemahirannya mendominasi pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi. Pengaruh ini semakin luas bila budaya organisasi semakin kuat, sehingga organisasi harus bisa mengelola budaya yang dimiliki dengan stabil supaya terbentuknya budaya kuat serta sanggup meningkatkan tercapainya kinerja yang tinggi bagi setiap anggota organisasi dan berupaya menekan tingkat keluarnya karyawan. Budaya organisasi yang memiliki kekuatan ialah dengan bercirikan nilai pokok organisasi yang digenggam kuat dan dipercayai bersama oleh seluruh organisasi. Mengelola budaya organisasi lebih memfokuskan kepada keterampilan budaya untuk memicu peningkatan kerja organisasi melalui kualitas kinerja anggota. Keterampilan organisasi di dalam memperkokoh pengelolaan manajemennya juga terlihat dari seberapa berpengaruh budaya tersebut. Budaya merupakan sebuah landasan dasar yang mampu mempertahankan kinerja organisasi pada saat berada di tingkatan puncak.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional.

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi

menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

3. Meningkatkan stabilitas sistem social

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:227), budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai Proses Integrasi Internal

Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.

2. Sebagai Proses Integrasi Eksternal

Sebagai proses integrasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Dari pernyataan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi sudah terlaksana dengan baik atau hanya sekedar program yang ditetapkan namun tidak dijalankan.

4. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi

Untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tentu tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak sedikit. Oleh karena itu Cameron dan Quinn membuat sebuah metode untuk mengenali tipe-tipe budaya dalam organisasi yang disebut dengan *Competing Values Framework* (2011). *Model Competing Value Framework* ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Dalam riset mereka mengenai efektifitas organisasi, ternyata indikator efektifitas organisasi dari hasil penelitian Jhon Campbell dan rekan-rekannya Cameroon & Quinn, (2011) dapat diajukan sebagai suatu analisa terdiri dari dua dimensi utama yang mengatur indikator-indikator tersebut menjadi empat kluster utama, yaitu:

a. Clan Culture Model

Jenis budaya yang lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (*clan*) yang sifatnya dan ciri-ciri kekeluargaan inilah sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Kriteria efektivitas ditekankan pada *kohesivitas* kelompok (*team*), pengembangan moral karyawan (*employee moral*) serta sumber daya manusia (SDM).

b. Adhocracy Culture Model

Jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif dikembangkan lebih sebagai inovator, wirausaha, serta *visionary leadership*. *Effectiveness* (kriteria efektivitas) dititik beratkan pada output yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan.

c. Hierarchy Culture

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis

budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat.

d. Market Culture

Jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi dengan *market culture* yang kuat. Situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukan bagi kompetitor bisnis saja, melainkan di kalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh.



Sumber: Cameroon & Quinn, 2020

Gambar 2

Ragam Budaya Organisasi Dalam *Competing Values Framework*

5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:101), mengemukakan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

b. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

c. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya

memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai.

d. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

B. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

OCAI merupakan singkatan dari (*Organizational Culture Assessment Instrument*), merupakan instrumen dalam menggambarkan profil budaya organisasi. Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif. Tujuan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu Karakter Dominan, Tipe Kepemimpinan, Manajemen Personel, Perekat Organisasi, Penekanan Strategi, dan Kriteria Keberhasilan. Dari enam dimensi kunci budaya tersebut akan membentuk budaya organisasi yang dapat dinilai dalam *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sehingga menghasilkan campuran dari empat tipe budaya.

Instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang didesain oleh Cameron dan Quinn, memiliki berbagai manfaat antara lain *Organizational Culture Assessment Instrument*

(OCAI) akan memberikan pemahaman tentang apa yang dianggap penting oleh pekerja di dalam organisasi, selain itu juga dapat digunakan sebagai alat pengukuran yang mengidentifikasi titik awal sebelum adanya perubahan dalam suatu organisasi, *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) membantu untuk meningkatkan komunikasi internal organisasi, jika peta budaya yang berbeda dilakukan untuk departemen atau bagian organisasi yang berbeda.

Nilai budaya dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Konsep ini dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yang disebut dengan *Competing Values Framework* (2012). *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ini tidak hanya memberikan penilaian budaya organisasi yang akurat, tetapi juga menilai efektivitas indikator dalam organisasi Cameron & Quinn (2012). Berdasarkan kerangka *Competing Values Framework*, Cameron dan Quinn mengembangkan instrumen tersebut dengan survei secara kuantitatif yang disebut dengan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturenya seperti yang sudah dijelaskan pada gambar sebelumnya yaitu *budaya clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, atau *market* untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk

dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan. Tujuan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut:

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui penghitungan diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan *Clan Adhocracy Hierarchy Market*, terhadap model kepemimpinan yang ada. Melalui penghitungan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam ranah kepemimpinan di organisasi tersebut.

3. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun

secara individu. Melalui penghitungan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam pengelolaan karyawan.

4. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi. Melalui penghitungan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam hal menjadi faktor perekat organisasi.

5. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada. Melalui penghitungan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam penekanan strategis.

6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada. Melalui penghitungan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam kriteria sukses. Penilaian ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi budaya suatu organisasi yang ada saat ini (*current culture*) dan membantu dalam mengidentifikasikan

budaya yang harus dikembangkan dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang akan datang dan berbagai hal mungkin akan dihadapi organisasi. Dengan instrumen ini dapat dikenali budaya yang dominan (*cultural strength*), tipe- tipe budaya yang ada (*cultural type*), dan kesesuaian budaya tersebut (*cultural congruence*). Cameroon & Quinn (2011) menyebutkan bahwa dengan pendekatan menggunakan instrument *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), mendiagnosa dan merubah budaya organisasi atau perusahaan terdapat 6 kelebihannya, yaitu:

a. Practical

Instrumen ini dapat mengidentifikasi dimensi kunci budaya yang ditemukan untuk menghasilkan perbedaan dalam kesuksesan organisasi.

b. Timely

Proses dari diagnosa dan penciptaan strategi untuk perubahan dapat disesuaikan dalam waktu yang cukup masuk akal.

c. Involving

Setiap langkah dalam proses ini melibatkan seluruh anggota organisasi, khususnya bagi mereka yang mempunyai tanggung jawab dalam mengembangkan aturan, penguatan nilai-nilai, dan mengembangkan pedoman perubahan yang fundamental.

d. *Qualitative*

Proses ini berdasarkan pada pengukuran kuantitatif dari dimensi kunci budaya dan metode kualitatif yang meliputi sejarah, peristiwa, dan simbol-simbol yang mewakili nilai-nilai yang tidak dapat terukur dalam organisasi.

e. *Managible*

Proses diagnosa dan perubahan dapat dilakukan dan diimplementasikan oleh tim dalam organisasi, biasanya tim manajemen. Diagnosa dari luar ahli-ahli budaya, atau konsultan perubahan tidak diperlukan untuk kesuksesan dalam pengimplementasian.

f. *Valid*

Kerangka kerja dalam proses ini dibangun tidak hanya untuk dapat dimengerti orang-orang sebagai pemilik organisasi tetapi juga didukung dengan literatur empiris yang lengkap dan dimensi yang memiliki dasar ilmiah yang telah diverifikasi. Instrumen ini berbentuk kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan berdasarkan enam dimensi yang sudah dijelaskan sebelumnya. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya.

Tabel 2

Kriteria dan Type Budaya Organisasi

Kriteria	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karakteristik Dominan	Seperti Keluarga	Dinamis dan entrepreneurial	Orientasi pada Tujuan	Tempat Terstruktur Dan Terkendali
Kepemimpinan Organisasi	Mentor Fasilitator	Inovatif dan Berani mengambil Resiko	Agresif dan Berorientasi pada hasil	Koordinator Mengatur Dan Berorientasi pada Efisiensi
Pengelolaan Pegawai	<i>Team work</i> , konsensus dan Partisipasi	<i>Risk taking</i> , Memberi Kebebasan Dan Keunikan	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam prestasi	Memberi rasa aman, Stabilitas Hubungan
Perekat Organisasi	Kesetiaan dan rasa saling Percaya	Komitmen Untuk menciptakan inovasi Dan Perkembangan	Presentasi dan Pencapaian hasil, agresif Dan Kemenangan	Peraturan dan kebijakan formal
Penekanan Strategis	Pengembangan SDM, Kepercayaan yang tinggi, Keterbukaan Serta Partisipasi	Penemuan SDM baru, Mencoba hal-hal baru	Kompetensi dan prestasi. Mencapai Target	Efisiensi, stabilitas, kontrol dan kelancaran
Kriteria Keberhasilan	Pengembangan SDM, team work, Komitmen anggota dan Kepedulian Terhadap Anggota	Produk / Layanan terbaru. Pemimpin Dalam layanan / Produk	Memenangkan kompetisi, Menjadi pemimpin di pasar yang kompetitif	Efisiensi dapat diandalkan, jadwal rutin dan produk dengan biaya rendah

Sumber : Rangkuti (2015: 43)

D. Penelitian Terdahulu

Penulis mengumpulkan referensi berupa penelitian terdahulu disesuaikan dengan judul penelitian antara lain yaitu sebagai berikut:

Tabel 3
Penelitian Terdahulu

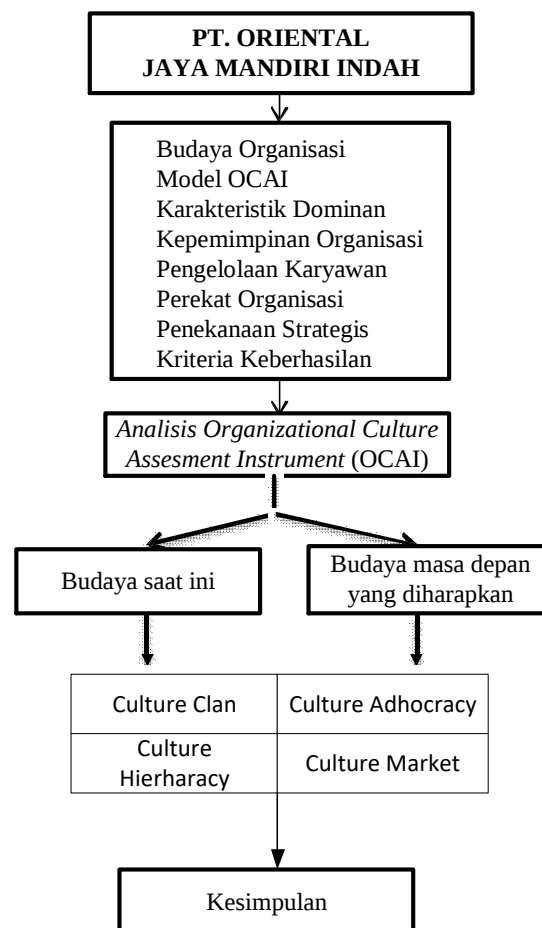
No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Bella Fanya, Annisa Lestari Kadiyono, Rezeki Ashriyana, 2021, MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial, 5(1), 2021, e-ISSN 2622-1373 p-ISSN: 2614-1159, DOI: https://doi.org/10.15294/maj.v5i2	Analisis Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) pada PT. X	OCAI	Budaya <i>Clan</i> yang mendominasi saat ini dan merupakan budaya yang diinginkan pada masa yang akan datang. Hasil penelitian ini digunakan sebagai input untuk PT. X untuk meningkatkan budaya organisasi untuk mendukung efektivitas organisasi dengan lebih baik
2	Herta Hidayat, Dede Aji Mardani, 2020, Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 8(2), 215-222. p-ISSN : 2338-8412, e-ISSN : 2716-4411 DOI: https://doi.org/10.37676/ekombis.v8i2.1095	Analisis Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Terhadap Stasiun Pengisian Dan Pengangkutan Bulk Elpiji (SPPBE) PT. Giga Utama	OCAI	Budaya organisasi yang yang dipakai saat ini merupakan budaya <i>Market</i> , dan ukuran kesuksesan karyawan dipengaruhi oleh penekanan strategi. Suatu organisasi harus bertransformasi sesuai dengan kondisi yang ada untuk dapat berkembang dengan maju,
3	Fauziyyah Sholeha Tunnisa, Anissa Lestari Kadiyono, 2020, Jurnal Ilmu Psikologi, Vol 11, No 2 (2020) > Tunnisa e-ISSN: 2721-0626 e-ISSN: 2087-7447 DOI: https://doi.org/10.21107/personifikasi.v11i2.9103	Analisis Budaya Organisasi Stasiun Televisi Lokal X di Bandung dengan OCAI (<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>)	OCAI	Budaya organisasi dominan yang dimiliki oleh stasiun televisi ini adalah budaya <i>clan</i> , tetapi budaya ini masih cenderung lemah, hal tersebut dapat disebabkan dua dimensi budaya organisasi yang memiliki pola berbeda

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	Fauzan Bhimantara Yudhie, Rifdah Abadiyah, 2022, Academia Open, 7, e-ISSN : 2714-7444 10.21070/acopen.7.2022.2986. https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.2986	Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assement Instrument</i> (OCAI) Terhadap Kinerja Industri Rumahan di Kabupaten Pasuruan	OCAI	Budaya Organisasi Rumah Pia Kejapanan terhadap Kinerja IKM saat ini yang paling dominan adalah <i>Hirarchy Culture</i> dan <i>Clan Culture</i>
5	Nafila Sekar Arum Abdat, Aldi Kurniadi Christian Aldi Kurniadi Christian 2021, Vol. 1 No. 1 (2021): PROSIDING SERINA III 2021 E-ISSN: 2549-0893.DOI: https://doi.org/10.24912/pserina.v1i1.16374	Gambaran Budaya Organisasi Di PT X: Studi Deskriptif Dengan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI)	OCAI	Pemilik maupun karyawan PT X mempersepsikan bahwa budaya organisasi yang dimiliki PT X yaitu budaya <i>Adhocracy</i> sebagai budaya dominan dan budaya <i>Clan</i> .
6	Immanuel Wellem, 2019, Jurnal Projemen UNIPA Maumere, Vol. 6, No. 1, Januari 2019 ISSN : 2354-7898, DOI: https://doi.org/10.28932/jjpunipa.v12i1.176	Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sikka	OCAI	Budaya organisasi saat ini yang dirasakan di PDAM Kabupaten Sikka adalah <i>Hierarchy Culture</i> dan budaya yang diinginkan atau diharapkan kedepannya adalah <i>Clan Culture</i>
7	Vidyastuti, 2019, Jurnal, EKSISTENSI, Vol.1, No.1, Februari 2019, ISSN: 2656-0807, DOI: http://dx.doi.org/10.29406/eksis.v1i1.1332	Penerapan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) terhadap Perumusan Visi dan Misi Perusahaan	OCAI	Budaya organisasi saat ini di perusahaan yaitu budaya <i>Market</i> dan <i>Clan</i> sedangkan yang diinginkan adalah budaya <i>Clan</i> dan <i>Hierarchy</i>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8	Clinton, Sabam Fransman, 2018, Veritas et Justitia is a periodical legal journal, ISSN 2460-4488 - Print ISSN 2460-0555 DOI : http://hdl.handle.net/123456789/8127	Analisis profil budaya organisasi menggunakan metode OCAI pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung	OCAI	Budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan seluruh anggota organisasi di PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung, yaitu terdapat lima dimensi yang menggambarkan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah jenis budaya <i>Clan/Keluargaan</i> . Sedangkan satu dimensi sisanya, yaitu kepemimpinan organisasi menggambarkan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah jenis budaya <i>Hierarchy/Kaku</i>
9.	Ida Ayu Gde Suwiprabayanti Putra, 2017, E-Proceedings KNS&I STIKOM Bali, [S.l.], p. 452-457, aug. 2017. ISSN 2460-8378 DOI: https://knsi.stikom-bali.ac.id/index.php/e-proceedings/article/view/83	Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI (<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>) pada Universitas XYZ	OCAI	Pimpinan merasakan budaya organisasi saat ini adalah <i>Hierarki</i> dan budaya yang diinginkan adalah <i>Clan</i>
10.	Maria Silvana M. Carcia, V. Eko Transilvanus, Claudiana Jaynet T. Parera, 2020, Jurnal Projemen, Vol. 7, No. 1, Januari 2020, e-ISSN : 2686-1445, DOI : http://doi.org/10.2992/projemen.v11i1.232	Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Pada Koperasi Obor Mas Maumere	OCAI	Dimensi karakteristik dominan didominasi oleh <i>Hierarchy Culture</i> (untuk saat ini) dan <i>Clan Culture</i> (diharapkan karyawan)

E. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel *independent* dan *dependent*, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian, Sugiyono (2017;41).



Sumber : Rangkuti : (2015:23)

Gambar 3
Konsep *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

F. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, karena sifatnya masih sementara perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

Berdasarkan uraian di atas pada konsep *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) di atas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Hasil penelitian terdahulu yang berjudul, Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada PT. X, yang dijelaskan oleh, Bella Fanya, Annisa Lestari Kadiyono, Rezeki Ashriyana, 2021, hasil penelitian budaya clan yang mendominasi saat ini dan merupakan budaya yang diinginkan pada masa yang akan datang. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input untuk PT. X untuk meningkatkan budaya organisasi untuk mendukung efektivitas organisasi dengan lebih baik. H1 : Diduga bahwa PT. Oriental Jaya Mandiri Indah memiliki persepsi budaya organisasi yang berbeda sekarang dan dimasa yang akan datang
2. Hasil penelitian terdahulu yang berjudul, Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Terhadap Stasiun Pengisian dan Pengangkutan

Bulk Elpiji (SPPBE) PT. Giga Utama, yang dijelaskan oleh, Herta Hidayat, Dede Aji Mardani, tahun 2020, Hasil penelitian budaya organisasi yang yang dipakai saat ini merupakan budaya market, dan ukuran kesuksesan karyawan dipengaruhi oleh penekanan strategi. Suatu organisasi harus bertransformasi sesuai dengan kondisi yang ada untuk dapat berkembang dengan maju, dan mengetahui tujuan apa yang akan dicapai.

H2 : Gambaran profil budaya saat ini dan kinerja pegawai saat ini dikaji untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa mendatang.