

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Deskripsi Kajian Pustaka

#### 1. Budaya Organisasi

##### a. Pengertian Budaya

Budaya adalah nilai-nilai yang dimiliki setiap individu yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Semua manusia seperti halnya orang yang berperan kebudayaan, karena manusia berperilaku dan bertindak dalam lingkup kebudayaan<sup>1</sup>.

Budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai yang digunakan sebagai pedoman oleh SDM untuk melaksanakan keharusan dan tingkah laku di dalam organisasi tersebut. Berikut tiga perspektif mengenai budaya, yaitu<sup>2</sup> :

- 1) Budaya merupakan suatu produk dalam konteks pasar di tempat organisasi dalam beroperasi, penekanan peraturan dan sebagainya.
- 2) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi dalam organisasi, seperti organisasi yang tersentralisasi (terpusat) berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi (yang memberikan kekuasaan).
- 3) Budaya merupakan produk sikap individu di dalam pekerjaan yang berarti produk semacam perjanjian psikologis antara individu dan organisasi (perusahaan).

Rivai dan Mulyadi menjelaskan, menurut definisi yakni budaya itu sulit untuk dipahami, tidak berwujud, implisit (terkandung didalamnya) dan dianggap sudah sepantasnya atau baku. Penjelasan lain, definisi budaya yakni sebuah pemahaman penting semacam norma, sikap, nilai, dan suatu keyakinan yang dimiliki oleh para anggota organisasi<sup>3</sup>.

Sedangkat menurut Lehman, Himstreet dan Baty, budaya diartikan sebagai sekumpulan pengalaman hidup yang ada dalam masyarakat mereka sendiri. Pengalaman hidup masyarakat tentu saja sangatlah banyak dan variatif,

---

<sup>1</sup> Hari Sulaksono, *BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 1-2.

<sup>2</sup> Hari Sulaksono, *BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA*, 4.

<sup>3</sup> Denok Sunarsi and Ine Yuliani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Tangerang," *Jurnal Semarak* 2, no. 1 (2019): 21–31.

termasuk di dalamnya bagaimana perilaku dan keyakinan atau kepercayaan masyarakat itu sendiri<sup>4</sup>.

**b. Pengertian Organisasi**

Sebelum membahas konsep budaya organisasi, dijelaskan terlebih dahulu konsep organisasi. Banyak yang menyampaikan tentang konsep organisasi dari berbagai sudut pandang yang dalam penyampaiannya mengandung dua unsur adanya dua individu atau lebih yang melakukan kerjasama terdiri dari sistem kerjasama dan tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama. Organisasi adalah suatu kesatuan susunan yang terdapat sekelompok orang yang memiliki tujuan sama dan dicapai secara efektif dan efisien dengan melalui tindakan yangmana dalam melakukan tindakan tersebut terdiri dalam kekuasaan, pembagian tugas, dan tanggung jawab tiap individu yang terlibat/berpartisipasi untuk mencapai tujuan organisasi.

**c. Pengertian Budaya Organisasi**

Pekerja atau dapat disebut dengan pegawai/karyawan/staf di suatu organisasi yang menginginkan kondisi yang nyaman dan menganut suatu paham di dalam dirinya, karena hal tersebut dapat menuntun setiap individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kondisi tersebut membuat individu terkadang menjadi produktif atau terkadang mengalami kesulitan dikarenakan bermacam-macam faktor, bagaimana setiap proses perkembangan yang terjadi menjadi hal terpenting yang tidak membuat individu menjadi suka berubah-ubah dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

Organisasi disebut sebagai suatu penyelenggara dalam proses pekerjaan yang perlu menerapkan standar dan pegangan pada sebuah makna atau suatu nilai yang harus ditetapkan untuk dilaksanakan kemudian dijadikan sebuah strategi agar organisasi dihormati dan dipercaya seluruh anggotanya. Setiap organisasi masing-masing perlu memiliki budaya organisasi yang tidak harus sama dengan yang lainnya. Organisasi perlu menonjolkan budaya organisasi yang dimiliki seperti menonjolkan karakteristik kegiatan dan kehidupannya, supaya setiap individu cepat dan mudah

---

<sup>4</sup> Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2006), 55.

paham kemudian menerapkannya<sup>5</sup>. Budaya organisasi bersangkutan dengan bagaimana anggota menanggapi karakteristik/ ciri khas dari suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah anggota menyukai budaya tersebut atau tidak.

Menurut Geerts dengan menggunakan gambaran laba-laba dengan satu tujuan, diibaratkan budaya seperti sebuah jaring yang dipintal (dibuat) oleh laba-laba, dan setiap jaring itu pasti berbeda dengan yang lainnya. Sama seperti halnya budaya yang berbeda dengan yang lain dan memiliki ciri khas masing-masing. Pacanowsky dan Trujillo mengaplikasikan prinsip jaring laba-laba pada organisasi, dari anggota baik karyawan maupun manager untuk memintal jaring mereka sendiri dan dengan memegang peranan penting di organisasi tersebut dikarenakan sangat penting untuk mendalami tingkah laku diri sendiri searah dengan tingkah laku ketika di dalam organisasi.

Budaya (*Culture*) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia artinya pikiran, akal budi, adat istiadat, sesuatu mengenai kebudayaan yang sudah berkembang, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Di dalam kehidupan sehari-hari manusia biasa selalu menyangkut pautkan pengertian budaya dengan tradisi, tradisi didefinisikan sebagai ide umum, tindakan dan kebiasaan dari masyarakat yang terlihat dalam perilaku di kehidupan sehari-hari yang sudah menjadi kebiasaan dalam kelompok masyarakat tertentu<sup>6</sup>.

Kebiasaan melakukan sesuatu di suatu organisasi saat ini merupakan akibat dari yang sudah dilaksanakan sebelum-sebelumnya dan bagaimana seberapa besarnya kesuksesan yang diraih oleh organisasi di masa lampau. Secara tradisi pendiri organisasi mempunyai pengaruh yang besar budaya pada awal organisasi. Dikarenakan kebiasaan sebelumnya, pendiri organisasi tidak memiliki kendala.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Untuk itu, peranan pemimpin dalam upaya membentuk dan membangun budaya organisasi yang kondusif bagi

---

<sup>5</sup> Timotius Duha, *PERILAKU ORGANISASI*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 270.

<sup>6</sup> Hari Sulaksono, *BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA*, 3-4.

pencapaian tujuan organisasi sangatlah menentukan. Disinilah peran pemimpin diperlukan kesiapan dan kerelaan pemimpin untuk memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada karyawan agar mereka menjadi lebih berdaya. Keadaan tersebut sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut<sup>7</sup>.

Budaya organisasi dipandang sebagai faktor yang memberi pengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat dibentuk oleh mereka yang terlibat dengan organisasi dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Bersama-sama dengan struktur organisasi, budaya organisasi membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku pegawainya<sup>8</sup>.

Budaya organisasi dianggap suatu faktor yang mempengaruhi peningkatan efektivitas organisasi, karena dilihat dari tujuan suatu organisasi yaitu mengubah sikap dan perilaku sumber daya itu sendiri yang dapat meningkatkan produktivitas kerja yang digunakan untuk menghadapi segala masalah dan tantangan di masa mendatang.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah rangkaian norma, tradisi, simbol, pola perilaku baik verbal dan non verbal, suatu ritual, dan cerita yang berkembang dalam suatu organisasi yang menggambarkan bagaimana karakter dan kepribadian organisasi tersebut<sup>9</sup>.

#### **d. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam**

##### **1) Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai konsep yang menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi dalam bertindak sebagai satu kesatuan. Pada organisasi yang tidak berlandaskan Islam, yang menjadi faktor penggerak karyawan dalam bekerja, antara lain : keinginan atas laba dan promosi untuk kepentingan diri

---

<sup>7</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 217.

<sup>8</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 243.

<sup>9</sup> M. Chazienul Ulum, *PERILAKU ORGANISASI Menuju Orientasi Pemberdayaan*, (Malang: UB Press, 2016), 96.

sendiri. Sedangkan organisasi yang berlandaskan Islam, perlu didasari oleh hal-hal berikut<sup>10</sup> :

- a) Tauhid dan anjurannya terhadap manusia  
Yakni dilihat dalam hal menganggap pekerjaan itu sebagai ibadah dan upaya membangun Islam.
- b) Persaudaraan Islami (Ukhuwah Islamiyah)
- c) Pedoman sosial Islami, misal seperti tidak menyebarkan rumor dan berbuat jahat.
- d) Meningkatkan kemampuan Islami para karyawan, seperti pelatihan dan menambah pengetahuan dan kemampuan lainnya.

Budaya organisasi Islami merupakan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai yang di setujui dalam Islam. Nilai-nilai tersebut diambil dari sumber hukum Islam yakni Al-Qur'an dan Hadist. Adapun sumber-sumber dasar hukum Islam ini di jelaskan melalui struktur yang berlandaskan konsep pelimpahan wewenang yang bersumber dari Allah SWT melalui keterampilan yang sesuai sebagai *khalifatullah fil 'ard* (pemimpin di muka bumi).

## 2) Karakteristik Budaya Organisasi Islami

Budaya organisasi Islam dibangun dari pesan Allah SWT dan Rasulullah SAW, dalam pandangan Islam memberikan kewajiban moral bagi setiap warga muslim berusaha agar semaksimal mungkin dalam menjalani semua aturan dalam Islam dalam segala aspek kehidupan yang terutama dalam aspek ekonomi (pencapaian kehidupan) dan terkhusus dalam urusan etika atau budaya kerja. Berikut karakteristik budaya organisasi Islam yang mampu meningkatkan kinerja organisasi, antara lain<sup>11</sup> :

- a) Bekerja yakni salah satu pelaksanaan fungsi individu sebagai khalifah. Sebagai seorang muslim hendaklah menyadari bahwa diciptakannya manusia yaitu termasuk dirinya sebagai *khalifah fil ardhi* dapat diartikan sebagai pemimpin di bumi yang

---

<sup>10</sup> Allya Roosallyn Assyofa, Mochamad Malik Akbar Rohandi, and Shania Antony Putri, "Pengaruh Budaya Organisasi Islami Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Rumah Sakit Syariah Kab. Sumedang)," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis: Performa* XV, no. 2 (2018): 124–38.

<sup>11</sup> Lukman Hakim, *Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja*, Jurnal Iqtsahdia 9, no. 1 (2016), 191.

dapat mengarahkan amal perbuatan manusia yang dapat menciptakan kebaikan dan bermanfaat dimuka bumi ini.

Seorang muslim sebagai *khalifah fil ardhi* atau pemimpin dibumi untuk membawa rahmat bagi seluruh alam yang salah satunya mengelola bumi untuk memenuhi keperluan hidupnya. Seorang muslim juga harus menyadari bahwa segala macam sumber daya yaitu pemberian Allah SWT, hal tersebut sebuah kepercayaan Allah terhadap hambanya supaya dapat bermanfaat secara tepat dalam terpenuhi kesejahteraan.

- b) Bekerja berarti “ibadah”, umat muslim sebagai *khalifah fil ardhi* dalam muka bumi ini juga sebagai pembawa *rahmatan lil ‘alamin* maka hendaklah seorang muslim dapat bertanggung jawab pada pengelolaan isi di bumi ini dan segala isinya.

Demi tercukupinya keperluan hidup, Islam menganjurkan dan mendorong proses bekerja melihat betapa pentingnya kedudukan produksi dalam menghasilkan sumber-sumber kekayaan. Bekerja menjadi bagian penguat sumber yang mencukupi kebutuhan masyarakat. Agama Islam telah menjadikan bekerja atau produksi sebagai ibadah apabila disertai dengan niat dan memohon atas pahala kebaikan dari Allah SWT.

- c) Bekerja sebagaimana azas manfaat dan kesejahteraan seorang muslim dalam menjalankan proses bekerjanya tidak hanya mencari keuntungan bertujuan untuk menumpuk aset kekayaan. Tujuan bekerja bukan hanya karena keuntungan ekonomis yang didapat, akan tetapi seberapa pentingnya manfaat keuntungan tersebut<sup>12</sup>.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Al- Ma’arij : 24-25

“Dan orang-orang yang dalam hartanya tersedia bagian tertentu “Bagi orang miskin yang meminta dan orang yang tidak mempunyai apa-apa (yang tidak mau meminta).”

---

<sup>12</sup> Lukman Hakim, *Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja*, 192-195.

Dalam masyarakat muslim percaya bahwa pengeluaran untuk sedekah yakni sarana dalam memuaskan keinginan Tuhan dan nanti akan mendatangkan keberuntungan terhadap perusahaan, misal seperti meningkatnya permintaan produksi perusahaan.

- d) Bekerja sebagai halnya dalam mengoptimalkan pemahaman akal seorang pekerja muslim yang harus menggunakan akal dan fikirannya (kecerdasan), profesionalitasnya dalam mengelola sumber daya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Qur'an surat Fathir ayat 1:

*“Segala puji bagi Allah Pencipta langit dan bumi, yang menjadikan malaikat sebagai utusan-utusan (untuk mengurus berbagai macam urusan) yang mempunyai sayap, masing-masing (ada yang) dua, tiga dan empat. Allah menambahkan pada ciptaan-Nya apa yang Dia kehendaki. Sungguh, Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”*

Maka, ketika memproduksi/bekerja seorang muslim tidak perlu merasa pesimis, karena bahwa Allah SWT tidak mungkin memberikan rizki kepadanya karena bagi orang-orang yang beriman Allah-lah penjamin rizkinya.

- e) Bekerja dengan penuh keyakinan dan penuh optimis. Seorang yang bergama Islam berkeyakinan bahwa segala apapun yang mereka usahakan apabila sesuai dengan ajaran Islam maka tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan<sup>13</sup>.

Dalam surat al-Hijr :19-20

*“Dan Kami telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung dan Kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut kalian”. “Dan Kami telah menjadikan untukmu di bumi keperluan-keperluan hidup, dan (Kami menciptakan pula) makhluk-makhluk yang kamu sekali-kali bukan pemberi rezeki kepadanya.”*

- f) Menurut Abdullah Abdul Husein, bekerja sebagai syarat adanya sikap keberimbangan (*tawazun*),

---

<sup>13</sup> Lukman Hakim, *Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja*, 195-196.

dalam Islam bekerja mensyaratkan adanya sikap *tawazun* di antara dua kepentingan yaitu kepentingan umum dan khusus. Dengan artian, bekerja menjadi haram apabila aktivitas yang dihasilkan mendatangkan dampak yang dapat membahayakan masyarakat melihat adanya beberapa pihak yang dirugikan.

- g) Bekerja dengan melihat unsur kehalalan dan menjauhi unsur haram yang dilarang syari'ah. Seorang muslim yang bekerja dengan menghindari praktek pekerjaan yang dirasa mengandung unsur haram, misal keuangan mengandung riba, kebijakan yang tidak adil terhadap tenaga kerja, dan pemasaran yang menipu konsumen.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Ali Imran : 130-131

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat kebahagiaan”. “Dan peliharalah dirimu dari api neraka, yang disediakan untuk orang-orang yang kafir”<sup>14</sup>.*”

**e. Nilai-Nilai Islam Dalam Budaya Organisasi**

Sebagai salah satu sumber nilai, Islam juga memiliki nilai-nilai yang dapat dijadikan untuk mengembangkan budaya organisasi yang kuat. Budaya perusahaan didasarkan pada seperangkat nilai di mana semua perilaku organisasi tercipta. Nilai-nilai dalam organisasi juga diperlukan untuk menyatukan pemimpin dan semua orang dalam organisasi menjadi satu kesatuan yang utuh<sup>15</sup>. Bagi seorang pengelola muslim, nilai-nilai yang paling benar adalah nilai-nilai yang bersumber dari ajaran agamanya yaitu Islam. Berikut beberapa nilai yang dianggap penting dalam pembangunan mental seorang muslim dalam berorganisasi yaitu ikhlas, jamaah, dan amanah.

- 1) Ikhlas, bekerja merupakan perbuatan baik bila dilakukan dengan ikhlas. Seorang muslim yang tulus akan

---

<sup>14</sup> Lukman Hakim, *Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja*, 196-197.

<sup>15</sup> Muhammad Husni and Hairul Puadi, “Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius,” *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2018): 80–93.

berusaha menjadi orang yang dapat memberi manfaat bagi orang lain sebagai bagian dari perbuatan baiknya. Allah berfirman dalam surat an-Nahl 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ  
فَلَنَحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ  
مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barangsiapa mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.

- 2) Jamaah atau kolektivitas, Islam adalah agama masyarakat yang lebih mementingkan persatuan daripada kesendirian atau individualisme<sup>16</sup>. Dari ibadah ke muamalah, dari sholat murni ke ibadah sosial, menekankan karakteristik dan karakter kolektif Muslim. Lebih sederhananya sholat berjamaah nilainya lebih tinggi dibanding shalat sendiri, Allah SWT sangat menyukai barisan pejuang terorganisir secara rapi, Allah SWT berfirman :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا  
كَانَهُمْ بَيْنَهُمْ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

Artinya : “Sesungguhnya Allah SWT menyukai orang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti sesuatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. Al-Shaf:4)

- 3) Amanah, amanah adalah sikap bertanggung jawab terhadap suatu tugas yang diberikan, atau dengan kata lain ingin menyelesaikan sesuatu dengan peraturan.

<sup>16</sup> Muhammad Husni and Hairul Puadi, “Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius”, 89.

Konsep manajemen ini sangat penting dalam organisasi atau dalam manajemen, karena setiap orang dalam organisasi memiliki tugas dan wewenang mengenai kinerja organisasi<sup>17</sup>.

**f. Unsur Budaya Organisasi**

Budaya di suatu organisasi tidak hadir begitu saja dari suatu kekosongan. Atmosoeperto menjelaskan budaya suatu organisasi tidak bisa muncul begitu saja, akan tetapi ada beberapa unsur budaya organisasi yang banyak terbentuk karena beberapa hal, antara lain<sup>18</sup> :

- 1) Lingkungan usaha, di lingkungan tempat organisasi atau perusahaan beroperasi menjadi penentu apa yang harus dikerjakan oleh organisasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.
- 2) Nilai-nilai termasuk konsep dasar dan keyakinan di suatu organisasi.
- 3) Keteladanan, individu yang menjadi panutan anggota lain dikarenakan keberhasilannya.
- 4) Upacara-upacara (ritual), kegiatan-kegiatan rutin yang dilaksanakan organisasi dengan tujuan memberikan penghargaan kepada anggotanya.
- 5) *Network*, jaringan komunikasi tidak resmi di dalam organisasi yang menjadi upaya penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Haasibuhan mengemukakan bahwa elemen atau unsur budaya organisasi yaitu antara lain : nilai-nilai, prinsip-prinsip dasar, suatu keyakinan, dan praktek manajemen dan perilaku. Dari seberapa banyak elemen budaya organisasi, dapat diambil secara umum terbagi menjadi dua elemen pokok, antara lain<sup>19</sup> :

- 1) Elemen idealistik

Pada umumnya elemen ini tidak tertulis, untuk organisasi yang masih terbilang kecil yang masih terpaku pada diri pemilik yang berbentuk doktrin (ajaran), falsafah hidup, dan nilai-nilai individual dari

---

<sup>17</sup> Muhammad Husni and Hairul Puadi, "Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius", 88-89.

<sup>18</sup> Djokosantoso Moeljono, *CULTURED! BUDAYA ORGANISASI DALAM TANTANGAN*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005), 17.

<sup>19</sup> Alimin, "Komitmen Dalam Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal QIEMA (Qomaruddin Islamic Economy Magazine)* 7, no. 1 (2021): 81-98.

pendiri atau pemilik organisasi yang menjadi pedoman untuk menentukan kemana arah dan tujuan dalam menjalankan kehidupan sehari-hari di organisasi tersebut. Elemen ini biasanya dikemukakan secara formal berbentuk pedoman tertulis yang bertujuan agar ideologi organisasi tetap senantiasa abadi.

2) Elemen behavioral

Elemen behavioral bersifat perilaku, yaitu yang berbentuk nyata, muncul di sudut pandangan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggota atau karyawan, logo atau jargon, cara berpakaian para anggota, dan cara antar anggota dalam berkomunikasi.

**g. Fungsi Budaya Organisasi**

Intinya fungsi budaya organisasi yaitu untuk mengontrol dan mengatur para anggota supaya mudah memahami bagaimana seharusnya mereka dalam pekerjaannya, berikut<sup>20</sup> :

- 1) Bersikap terhadap profesinya
- 2) Beradaptasi terhadap rekan kerja dan terhadap lingkungan kerjanya
- 3) Berperilaku kritis dan tanggap terhadap kebijakan-kebijakan pimpinannya

Apabila dari ketiga hal tersebut sudah terlaksana, maka akan terbentuk : *pertama yaitu* sistem nilai, nilai nilai budaya organisasi diartikan sebagai tujuan organisasi dan prinsip-prinsip dalam melaksanakan usaha yang apabila dianut dan dilaksanakan pemimpin dan anggotanya secara bersama akan menyehatkan budaya organisasi tersebut, *kedua yaitu* kebiasaan (*habits*), *ketiga*, etos kerja yang sudah menyatu dalam kepribadian diri dalam kehidupan seluruh anggota organisasi. Hal tersebut akan mendorong karyawan atau anggota yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja untuk diberikan apresiasi, apabila budaya organisasi baik maka akan terbentuk pula perilaku anggota menjadi lebih baik, lebih termotivasi, disiplin, dan kinerjanya lebih baik.

Pimpinan organisasi yang mengeluarkan kebijakan yang diterima saat ada seorang akan masuk organisasi tersebut

---

<sup>20</sup> Muhammad Busro, *TEORI-TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*, (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018), 5-6.

akan menguatkan budaya organisasi itu sendiri<sup>21</sup>. Budaya organisasi pun adalah budaya sektoral yang berarti budaya ini dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan diri ke organisasi tersebut, akan tetapi bukan berlaku untuk seluruh organisasi yang sama.

Menurut Robbins, budaya memiliki beberapa fungsi dalam sebuah organisasi, antara:

- 1) Budaya memiliki peran batas tertentu, yang artinya budaya membuat adanya perbedaan antara organisasi satu dengan yang lain.
- 2) Budaya berguna dalam penyampaian rasa identitas anggota dalam organisasi.
- 3) Budaya memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batas yang melebihi batasan ketertarikan tiap individu.
- 4) Budaya berfungsi untuk mendorong keseimbangan sistem sosial, yang mana budaya merupakan suatu ikatan sosial yang dapat mendorong dalam mengikat kebersamaan organisasi dengan mengadakan standar yang sesuai apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dikatakan para anggota.
- 5) Budaya sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan pandangan dan bentuk perilaku sikap para anggota.

Nimran menjelaskan bahwa peranan penting budaya organisasi yaitu ada beberapa hal, antara lain<sup>22</sup> :

- 1) Dapat membantu pekerja dalam membentuk rasa memiliki jati diri.
- 2) Dapat digunakan anggota dalam mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan.
- 3) Dapat membantu keseimbangan perusahaan sebagai sistem sosial.
- 4) Dapat menyediakan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku individu yang sudah terbentuk.

Dari segi sosial, dalam hubungan budaya sebagai perekat sosial yang dapat membantu mempersatukan organisasi

---

<sup>21</sup> Alifiulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi Kajian Teroritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen*, (Malang: UB Press, 2014), 36.

<sup>22</sup> Alifiulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi Kajian Teroritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen*, 36.

tersebut dengan memberikan standar yang lebih tepat bertujuan untuk apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dikatakan oleh anggota (karyawan). Jadi, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam hal mempersatukan anggota untuk mencapai tujuan organisasi yang berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dilakukan dan dikatakan para anggota yang hal ini dapat berfungsi sebagai pengontrolan perilaku para anggota<sup>23</sup>.

#### h. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Secara keseluruhan, ada tujuh ciri utama budaya organisasi yaitu<sup>24</sup> :

- 1) Inovasi dan berani dalam mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal yang detail.
- 3) Meninjau hasil, sejauh mana manajemen lebih memperhatikan hasil daripada teknik dan prosesnya untuk mencapai hasil.
- 4) Meninjau orang, sejauh mana keputusan manajemen dalam memikirkan bagaimana akibat dari hasil tersebut karena individu-individu di dalamnya.
- 5) Meninjau tim, dalam meninjau tim ini dapat dilihat sejauh mana kegiatan kerja di organisasi dalam tim ketimbang individunya.
- 6) Keagresifan, dilihat bagaimana individu bertindak agresif dan bersaing daripada santai
- 7) Stabilitas, meninjau sejauh mana kegiatan di organisasi dalam mempertahankan kondisi statis yang tidak ada perubahan, penambahan, atau perbaikan yang bisa disebut status quo.

Budaya organisasi dapat mewakili berbagai persepsi tiap anggota organisasi, jadi budaya dapat diartikan sebagai sistem makna bersama. Karena harapannya tiap individu yang mempunyai latar belakang yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang sama.

#### i. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki setiap tipe budaya organisasi sangat berhubungan dengan keyakinan normatif

---

<sup>23</sup> Edy Sutrisno, *BUDAYA ORGANISASI*, (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2010), 8.

<sup>24</sup> Hari Sulaksono, *BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA*, 5-9.

yang berbeda, keyakinan normatif itu mencerminkan beberapa pemikiran dan keyakinan tiap individu dalam mengenai bagaimana anggota dari sebuah organisasi lain diharapkan dalam menjalankan tugas dan bagaimana anggota berinteraksi dengan orang lain. Secara umum, terdapat tiga tipe budaya, antara lain<sup>25</sup> :

1) Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif ini adalah budaya yang mana para anggota didorong untuk dapat berinteraksi dengan orang lain dalam mengerjakan pekerjaannya dengan cara apapun yang dapat membantu mereka untuk berkembang. Tipe budaya konstruktif membantu dalam pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan dan persatuan, hal tersebut dapat menunjang keyakinan normatif.

2) Budaya Pasif-defensif

Budaya pasif-defensif berciri keyakinan yang menjadikan anggota untuk berinteraksi dengan anggota lain dengan tidak mencelakakan keamanan dari kerjanya sendiri. Budaya pasif-defensif menunjang keyakinan normatif yang menyangkut persetujuan, konvensional, penghindaran, dan ketergantungan.

3) Budaya Agresif-defensif

Budaya agresif-defensif mendorong para anggotanya agar dapat mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan keras untuk melindungi keamanan pekerjaan dan status mereka. Tipe budaya agresif-defensif ini mencerminkan oposisi, perfeksionis, kompetitif, dan kekuasaan.

**j. Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

Munculnya suatu gagasan yang nantinya tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi dapat dimulai dari mana pun, baik dari perorangan atau kelompok juga dari tingkat bawah atau puncak. Menurut Taliziduhu Ndraha mengumpulkan data dari sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, antara lain :

- 1) Pendiri organisasi.
- 2) Pemilik organisasi.
- 3) Sumber daya manusia asing.

---

<sup>25</sup> Alifiulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen*, 34-35.

- 4) Luar organisasi.
- 5) Orang-orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholder*).
- 6) Masyarakat.

Kemudian Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa proses dari budaya organisasi dapat terjadi dengan cara berikut : a) kontak budaya, b) benturan budaya, dan 3) penggalian budaya. Pembentukan budaya di dalam organisasi tidak dapat dilakukan dalam waktu sesaat, akan tetapi membutuhkan waktu dan biaya yang sedikit supaya nilai-nilai baru dalam organisasi dapat diterima<sup>26</sup>. Setelah stabil, berikutnya budaya organisasi sering mengabadikannya dalam sejumlah hal. Untuk anggota organisasi yang terpilih bisa diberi bimbingan gaya kelompok secara gamblang, calon anggota kelompok sebelumnya akan disaring menurut atas kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi, juga dengan menceritakan secara terus menerus kisah-kisah historis untuk mengingatkan setiap individu tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya. Para manager dan senior bisa secara terang-terangan bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut, seperti mengkomunikasikan nilai-nilai pokoknya secara terus menerus di dalam percakapan sehari-hari atau bisa melalui perayaan-perayaan tertentu.

Anggota-anggota yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya tersebut dapat dijadikan sorotan. Karena proses dalam identifikasi diri dapat mendorong anggota dalam mengambil alih nilai dan gaya mentor mereka, misal anggota yang mengikuti norma budaya akan diberikan imbalan (*rewards*) dan apabila anggota yang melanggar akan diberikan sanksi (*punishments*). Imbalan dapat berupa materi atau promosi jabatan, sedangkan sanksi dapat berbentuk sanksi sosial seperti terisolasi di lingkungan organisasi tersebut.

Suatu organisasi tidak ada perihal budaya yang “baik” atau “buruk” yang ada hanya budaya yang cocok atau tidak cocok, apabila suatu organisasi memiliki budaya yang cocok

---

<sup>26</sup> Chusnul Chotimah, “Membangun Budaya Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai Dalam Budaya Organisasi Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan,” *Jurnal Empirisma* 24, no. 2 (2015): 285–96.

maka manajemennya akan lebih berfokus untuk berupaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Djokosantoso Mulyono mengatakan, bahwa budaya organisasi adalah tradisi yang sangat sulit untuk diubah dikarenakan budaya organisasi sebagai sistem nilai yang diyakini oleh semua anggotanya. Akan tetapi, sisi lain tidak dapat di sangkal bahwa budaya mengalami perubahan selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang sudah mengakar yang mungkin saja sulit untuk diubah.

Upaya pembentukan budaya organisasi dilakukan proses penyesuaian yang dapat kita sebut sosialisasi, sosialisasi menjadi proses yang mengadaptasi para anggota pada budaya organisasi. Proses sosialisasi terdiri atas tiga tahap, antara lain<sup>27</sup> : Prakedatangan, perjumpaan, dan metamorphosis, seperti yang digambarkan pada tabel berikut :

**Gambar 2.1 Proses Sosialisasi Pembentukan Budaya Organisasi Sosialisasi Hasil**



Sumber : Robbins, 2001:522 – diterjemahkan

Tahap pertama yaitu, tahap prakedatangan terjadi sebelum saat seseorang anggota baru ikut gabung dengan organisasi tersebut. Tahap kedua, tahap perjumpaan dimana anggota baru melihat bagaimana organisasi tersebut yang sebenarnya dan seperti apa dalam menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan berbeda. Kemudian memasuki tahap ketiga, tahap metamorphosis yaitu perubahan yang relative tahan lama terjadi, di dalam tahap ini anggota baru itu menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya dan melakukan penyesuaian nilai dan norma kelompok

<sup>27</sup> Djokosantoso Moeljono, *CULTURED! BUDAYA ORGANISASI DALAM TANTANGAN*, 17.

kerjanya dengan berhasil melakukan perannya. Pada proses tiga tahap yang sudah dijelaskan diatas berpengaruh pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi, dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi tersebut.

Budaya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan untuk mempekerjakan anggota (karyawan) karena budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Dari tindakan pihak manajemen puncak sangat menentukan kondisi perilaku yang dapat diterima baik dan tidaknya<sup>28</sup>.

## 2. *Organizational Culture Assessment Instrumen (OCAI)*

Cameroon dan Quinn model *Competing Values* yang dilatar belakangi oleh munculnya fenomena kesulitan yang dihadapi oleh peneliti sebelumnya dalam mengidentifikasi karakter sebuah kultur dan dalam mengukur efektivitas organisasi. Karena peneliti sebelumnya mendapatkan indikator dengan butir-butir nilai yang banyak sehingga sulit untuk dipahami. Maka dari itu, Cameron dan Quinn menciptakan butir-butir nilai tersebut ke hal yang lebih sederhana yaitu melalui suatu metode statistik dan menghasilkan sebuah kerangka yang dapat disebut *Competing Values Framework (CVF)*<sup>29</sup>.

*Competing Values Framework (CVF)* di dalamnya terdapat butir-butir nilai yang dibagi menjadi empat kelompok dengan berdasarkan dua dimensi pembeda. Adapun dimensi yang *pertama* yaitu kriteria-kriteria efektivitas yang memfokuskan pada fleksibilitas, kebebasan, dan dinamisme sebagai lawan dari stabilitas, kontrol, dan keteraturan. Untuk dimensi *kedua* yaitu kriteria-kriteria efektivitas yang memfokuskan pada integrasi, orientasi internal, dan kesatuan sebagai lawan dari diferensiasi, orientasi eksternal, dan rivalitas.

### a. *Pengertian Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Budaya organisasi sangat berkaitan erat dengan keberhasilan suatu organisasi. Kemampuan organisasi dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dapat menunjang suatu organisasi agar berkembang secara berkepanjangan. Adapun dalam menggambarkan budaya organisasi yaitu

---

<sup>28</sup> Djokosantoso Moeljono, *CULTURED! BUDAYA ORGANISASI DALAM TANTANGAN*, 18-19.

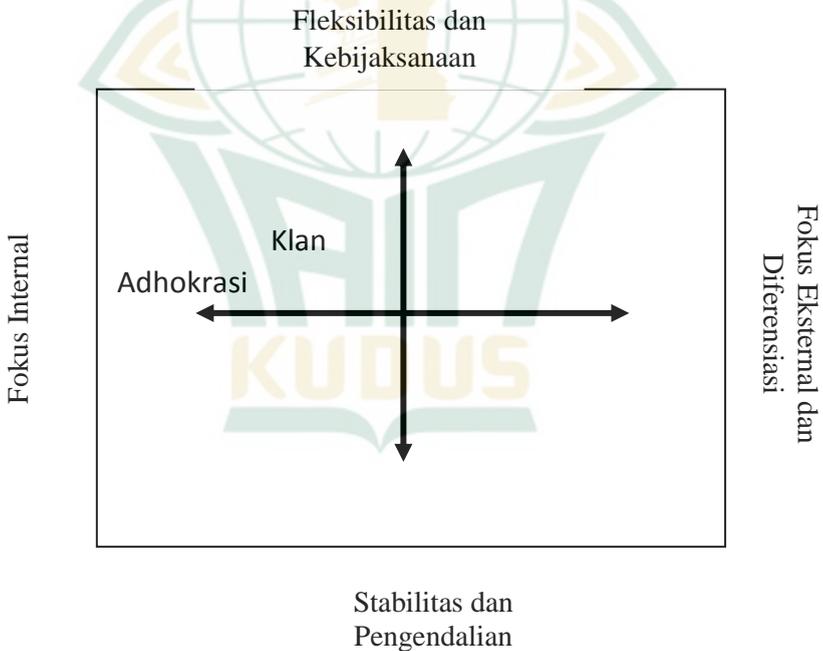
<sup>29</sup> Muhammad Dinka Syafiq Cendana dan Indi Djastuti, *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang*, 4-5.

dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. OCAI merupakan instrument atau sarana untuk menggambarkan bagaimana profil budaya organisasi. Instrument tersebut menerangkan suatu kerangka yang dikembangkan dari suatu riset atas indikator utama dari organisasi yang efektif<sup>30</sup>.

**b. Tipe-Tipe Budaya Organisasi Melalui *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)***

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, dalam pembagian pengelompokan tersebut Cameron dan Quinn membuat sebuah model kultur organisasi berikut yang terdiri dari sumbu koordinat X-Y yang membagi kultur organisasi menjadi empat tipe kultur, berikut tipe kultur organisasi yang masing-masing diberikan nama tersendiri<sup>31</sup> :

Gambar 2.2 Kategorisasi Tipe Kultur Organisasi Melalui OCAI



<sup>30</sup> Ida Ayu Gde Suwiprabayanti Putra, “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Pada Universitas XYZ,” *Konferensi Nasional Sistem & Informatika*, 2017, 452–57.

<sup>31</sup> Kusdi, *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, Dan Praktik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 87.

- 1) Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)  
 Berasal dari kata *ad hoc* yang merujuk kepada unit unit yang bersifat sementara waktu yang bertugas khusus dan dinamis. Kultur adhokrasi merupakan suatu kultur yang sangat dinamis, kemudian dijiwai dengan semangat kewiraswastaan (*entrepreneurship*) dan juga kreativitas. Dalam kultur adhokrasi ini mengutamakan inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko yang merupakan nilai penting, komitmen terhadap eksperimen dan inovasi merupakan suatu ikatan yang dapat menyatukan organisasi tersebut. Tujuan jangka panjang dari suatu organisasi yaitu perkembangan dan mendapatkan sumber daya baru. Kesuksesan suatu organisasi diukur dari penemuan produk atau jasa baru yang inovatif.
- 2) Budaya Market (Budaya Pasar)  
 Kata istilah “market” (pasar), dalam hal ini tidak merujuk pada fungsi marketing atau perilaku konsumen yang ada di dalam pasar, akan tetapi merujuk kepada suatu tipe organisasi yang memfungsikan diri sendiri sebagai pasar itu sendiri. Dalam kultur ini gaya kepemimpinannya yaitu sebagai kompetitor dan juga sebagai penggerak sekaligus pendorong yang kukuh. Konsep penting tipe organisasi ini yaitu “biaya transaksi”, dengan seperti itu suatu kultur yang meninjau kepada hasil yang mana nilai-nilai terpentingnya adalah daya saing (*competitiveness*) dan produktivitas. Kemudian tujuan jangka panjang dari suatu organisasi yaitu dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang kompetitif dan mencapai target target yang sudah tentu selayaknya. Kesuksesan suatu organisasi dari pangsa pasar dan pemahaman pasar<sup>32</sup>.
- 3) Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*)  
 Kultur hierarki merupakan suatu kultur yang sangat terstruktur dan resmi, yang mana segala sesuatunya yang dilaksanakan yaitu sesuai dengan tahap-tahap yang sudah ditentukan. Dalam kultur hierarki ini gaya kepemimpinannya sebagai koordinator yaitu dengan cara mentoring secara kuat dan ketat dan juga menjadikan organisasi yang unggul. Kultur hierarki ini melakukan kontrol internal terkhusus dengan peraturan,

---

<sup>32</sup> Kusdi, *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, Dan Praktik*, 88.

spesialisasi fungsi, dan pemusatan keputusan nilai yang penting adalah ketepatan dan kelancaran dari jalannya organisasi. Kekuatan yang mengikat organisasi menjadi satu yaitu suatu aturan dan kebijakan-kebijakan resmi. Kesuksesan suatu organisasi dapat diukur dari produk yang dapat diandalkan, kelancaran jadwal dan penghematan biaya.

4) Budaya Klan (*Clan Culture*)

Kultur klan merupakan kultur yang sangat menekan keakraban dan suatu ikatan emosi untuk saling berbagi, jadi dengan seperti itu suatu organisasi menjadi lebih seperti sebuah keluarga besar dibanding satuan wujud ekonomi. Dalam kultur klan ini gaya kepemimpinannya biasanya cenderung sebagai yang memfasilitasi konflik atau apa saja permasalahan-permasalahan yang ada ada di dalam organisasi. Kultur klan mempunyai nilai yang mengutamakan kerja tim (*team work*), keikutsertaan dan sesuai dengan apa yang dikatakan atau diperbuat, berbeda dengan kultur hierarki yang sudah disebutkan diatas yang dicirikan oleh aturan dan prosedur, dan juga kultur market dicirikan oleh aktivitas-aktivitas penghasil laba. Di posisi pembimbing atau *mentor* adalah pemimpin organisasi. organisasi tersebut terikat oleh kekuatan loyalitas atau tradisi, sedangkan kesuksesan suatu organisasi dapat diukur berdasarkan kepekaan terhadap konsumen dan perhatian kepada sudut pandang manusia<sup>33</sup>.

c. **Tujuan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)**

*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) bertujuan untuk menilai dan mencerminkan ke arah mana suatu perusahaan dikelompokkan berdasar budayanya berguna untuk mendukung misi dan tujuan, dan untuk mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat menentang misi dan tujuan sehingga OCAI dapat menggambarkan profil budaya organisasi suatu perusahaan. Kusdi menjelaskan ada enam dimensi budaya yang dapat digunakan, yaitu antara lain<sup>34</sup> :

---

<sup>33</sup> Kusdi, *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, Dan Praktik*, 89-90.

<sup>34</sup> Yona Kusumaningtyas and Ismi Darmastuti, "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada

- 1) Karakteristik Dominan (*Dominant organizational characteristic*)  
 Yakni karakteristik yang menggambarkan budaya organisasi secara menyeluruh karena dimensi ini mengungkapkan karakteristik apa yang kiranya gampang dilihat dan terlihat paling menonjol di suatu organisasi tersebut, perhitungan menggunakan instrument OCAI dapat mengetahui bagaimana gambaran budaya dominan pada lingkungan organisasi
- 2) Kepemimpinan Organisasi (*Organizational leadership*)  
 Yakni menjadi gaya dan pendekatan dalam suatu kepemimpinan yang mendalami organisasi, dimensi ini mengungkapkan bagaimana model kepemimpinan, dan persepsi karyawan terhadap model kepemimpinan seorang pemimpin yang ada dalam organisasi. Perhitungan menggunakan OCAI maka akan mengetahui seperti apa budaya yang mendasari dari kepemimpinan suatu organisasi tersebut.
- 3) Pengelolaan Karyawan (*Management of employees*)  
 Yakni gaya yang menjadi karakteristik suatu organisasi ketika memperlakukan pekerja dan memberikan gambaran kondisi lingkungan kerja pada umumnya, seperti menunjukkan bagaimana cara pengelolaan karyawan dalam organisasi tersebut baik dari pengelolaan kelompok ataupun secara individual. Perhitungan menggunakan metode OCAI hasilnya akan terlihat budaya yang menjadi dasar pengelolaan anggota organisasi<sup>35</sup>.
- 4) Perekat Organisasi (*Organizational glue*)  
 Yakni cara kerja pengikat yang menjadikan organisasi tersebut menjadi satu-kesatuan, dimensi ini memperlihatkan cara organisasi agar berfokus kepada segala unsur dalam pencapaian misi strategis yang di organisasi. Perhitungan dengan menggunakan metode

---

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro,” *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* 13, no. 1 (2016): 61.

<sup>35</sup> Yona Kusumaningtyas and Ismi Darmastuti, “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro, 61.

OCAI yaitu nilai-nilai budaya yang menjadi sebab faktor perekat akan terlihat.

5) Penekanan Strategis (*Strategic emphasis*)

Yakni memperlihatkan bahwa bidang-bidang yang menjadi hal terpenting dalam organisasi, dimensi ini menampilkan cara organisasi agar terfokuskan semua unsur dalam pencapaian misi strategis yang ada di organisasi. Perhitungan dengan metode OCAI yaitu akan menemukan budaya apa yang dominan dalam tindak penekanan strategi suatu organisasi.

6) Kriteria Keberhasilan (*Criteria of success*)

Kriteria keberhasilan ini yakni menunjukkan patokan atau standar untuk keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalani aktivitasnya, dimensi kriteria keberhasilan menampilkan bagaimana organisasi dalam menetapkan standar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perhitungan dengan menggunakan metode OCAI yaitu akan terlihat budaya yang lebih dominan dan menjadi dasar kriteria keberhasilan perusahaan<sup>36</sup>.

### 3. Perubahan Budaya Organisasi

#### a. Dampak Budaya Organisasi

Keberlangsungan organisasi kedepannya sangat ditentukan oleh budaya organisasi dari perusahaan yang akan berpengaruh mengenai kemampuan bersaing organisasi tersebut diantara perubahan lingkungan dan ancaman dari para pesaing lainnya. Budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu internal dalam proses hal menyatukan berbagai persepsi, sudut pandang, atau kekuatan dari para anggota organisasi terhadap masalah yang ada dalam perjalanan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berikut beberapa dampak budaya organisasi, antara lain<sup>37</sup>:

- 1) Budaya organisasi diciptakan sebagai halnya menanamkan nilai-nilai utama yang nanti akan menjadi landasan etika bertujuan untuk membentuk perilaku yang diinginkan dari para anggota, hal tersebut akan

---

<sup>36</sup> Yona Kusumaningtyas and Ismi Darmastuti, "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro, 61.

<sup>37</sup> Yusuf Hadijaya, *BUDAYA ORGANISASI*, (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2020), 11-11.

membentuk lingkungan yang mendukung bagi dihasilkannya kinerja organisasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan produktif. Selain itu, budaya organisasi diwujudkan yaitu melalui penyesuaian psikologis dan peningkatan kapasitas untuk belajar dan berusaha berubah dari para anggota yang sehingga membuat mereka cakap bekerja secara efisien dan efektif.

- 2) Budaya organisasi yang berperan untuk meningkatkan konsistensi dalam bekerja, menyelesaikan konflik organisasi maupun antar anggota, dan memfasilitasi koordinasi dan pengendalian internal antar para personil dalam melaksanakan tugasnya dalam sebuah jaringan kerja yang sistematis dan tertata rapi. Budaya organisasi berupaya mengkompromikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan individu dengan prinsip yang mendahulukan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan perorangan.
- 3) Budaya organisasi mempunyai perbedaan antara organisasi satu dengan yang lainnya karena setiap organisasi memiliki misi yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kokoh dalam sistem dan program yang ada di dalam organisasi.
- 4) Budaya organisasi dibangun oleh komitmen yang dimiliki setiap anggota, sehingga mampu menjaga stabilitas organisasi. Dengan budaya yang kuat anggota organisasi merasa memiliki identitas yang akan menjadi kebanggaan dan khas organisasinya<sup>38</sup>.

Adanya budaya organisasi melibatkan seperti ekspektasi, nilai, dan juga sikap bersama yaitu dapat memberikan pengaruh pada setiap individu, kelompok, dan proses organisasi. Misal, anggota organisasi diarahkan agar menjadi warga negara yang baik saling rukun. Maka dari itu, apabila pelayanan konsumen yang sangat berkualitas akan dinilai penting, dan individu diharapkan untuk dapat menerapkan perilaku tersebut. Apabila jika mengacu pada suatu rentetan prosedur yang spesifik dalam berhdapan dengan konsumen merupakan aturan yang diterima, oleh karena itu, jenis dari perilaku ini yang akan diharapkan, diakui, dan diberikan penghargaan.

---

<sup>38</sup> Yusuf Hadijaya, *BUDAYA ORGANISASI*, 11-12.

Sangat berguna membedakan budaya yang kuat dengan budaya yang lemah, budaya kuat dapat dicirikan dengan adanya karyawan yang mempunyai nilai inti bersama. Apabila semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti maka akan semakin kuat budaya, dan hal tersebut akan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Dalam organisasi keagamaan, sekte, dan ada juga beberapa perusahaan Jepang, seperti Toyota yang merupakan contoh organisasi yang memiliki budaya kuat dan dapat berpengaruh.

Produktivitas suatu perusahaan pada akhirnya sangat bergantung pada kinerja karyawan, apabila bahagian karyawan bekerja maka semakin baik juga performanya. Menurut Harbani Pasolong, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu antara lain<sup>39</sup> :

- 1) Kemampuan  
Kemampuan dalam suatu bidang tertentu yang dipengaruhi oleh bakat dan kecerdasan yang mencukupi dan minat.
- 2) Kemauan  
Kesediaan dalam melakukan upaya yang tinggi demi mewujudkan tujuan organisasi
- 3) Energi  
Sumber kekuatan dari diri seseorang, dengan adanya energi maka seseorang dapat merespon dan bereaksi apapun yang dibutuhkan tanpa berpikir panjang sehingga ketajaman mental dan konsentrasi dalam melaksanakan dan mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- 4) Teknologi  
Implementasi pengetahuan yang ada dengan tujuan mempermudah melakukan pekerjaan.
- 5) Kompensasi  
Sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kinerjanya.

---

<sup>39</sup> Isnan Munawirsyah, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan," *Jurnal Bisnis Administrasi* 7, no. 2 (2018): 33–39.

- 6) Kejelasan tujuan  
Tujuan yang harus dicapai oleh karyawan, karena tujuan ini harus jelas supaya pekerjaan yang dilakukan karyawan terarah dan berjalan secara efektif dan efisien.
- 7) Keamanan  
Kebutuhan manusia yang hakiki, karena biasanya seseorang yang merasa aman dalam melaksanakan pekerjaannya akan berpengaruh dalam kinerjanya.  
Kesimpulannya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, antara lain<sup>40</sup> :
  - 1) Faktor individu, melingkupi kemampuan, kreativitas, inovasi, kemauan, kepercayaan diri, motivasi, inisiatif, dan komitmen tiap individu.
  - 2) Faktor organisasi, melingkupi kompensasi, kejelasan tujuan, kepemimpinan, fasilitas kerja, proses organisasi, dan budaya kerja dalam organisasi.
  - 3) Faktor sosial, melingkupi kualitas dukungan dan semangat dari rekan kerja satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakan anggota tim dan keamanan.

**b. Konsep Perubahan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sudah cukup lama ada dan sudah sangat dikenali dan dipahami para anggota organisasi, tetapi walaupun begitu tidak berarti harus seperti demikian dan dilarang untuk diubah. Budaya organisasi dapat dan harus diubah apabila sudah tidak sesuai dengan keadaan saat ini.

Hal tersebut diperkuat oleh Peter Bijur yang mengatakan bahwa terdapat lima faktor penting bagi berhasilnya perubahan budaya organisasi, antara lain<sup>41</sup> :

- 1) Nilai-nilai yang mendukung untuk mencapai visi yang sudah ditetapkan.
- 2) Motivasi yang mampu mengkoordinasikan dukungan dalam tujuan untuk perubahan.
- 3) Strategi dan ide yang tepat dalam perumusan ide-ide dan strategi untuk mendorong perubahan guna menciptakan lingkungan yang dapat menumbuhkan sebuah kebersamaan.

---

<sup>40</sup> Isnan Munawirsyah, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan", 36.

<sup>41</sup> Chusnul Chotimah, *Membangun Budaya Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai Dalam Budaya Organisasi Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan*, 291.

- 4) Tujuan yang jelas dan tetap selalu dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi.
- 5) Aturan kinerja dikembangkan dengan sistem remunerasi (upah, bonus, insentif) dan penghargaan yang tepat.

Perubahan harus tetap dilaksanakan bilamana lingkungan dalam perusahaan dianggap sudah berubah secara drastis sehingga membuat perusahaan tidak dapat mengimbangi dan mengakibatkan perusahaan mengalami kebangkrutan. Menurut Widodo, ada beberapa hal yang menjadikan budaya organisasi membutuhkan perubahan yaitu antara lain<sup>42</sup> :

- 1) Apabila ada penggabungan organisasi yang jumlahnya dua atau lebih kemudian masing-masing mempunyai budaya yang berbeda.
- 2) Apabila dengan cara kerja organisasi atau perusahaan yang saat ini sudah tidak kuat lagi dalam bersaing.
- 3) Apabila kegiatan perusahaan berubah menempuh kegiatan industri yang sangat berbeda secara keseluruhan.
- 4) Apabila anggota atau karyawan tidak dapat menerima tantangan yang datang akibat terjadinya penurunan ekonomi.

Perubahan pada budaya membutuhkan proses, maka memerlukan waktu yang cukup lama walaupun demikian perubahan jika dirasa mendesak kiranya tidak lagi ditunda-tunda karena penundaan perubahan budaya organisasi akan berakibat negatif, seperti : rendahnya moral staf, meningkatnya keluhan para pelanggan, pergantian staf tinggi, merendahnya produktivitas, rusaknya kinerja perusahaan dan kinerja respons terhadap perubahan, perilaku dan praktik yang tidak sehat pada tempat kerja, dan kehilangan bisnis dan peluang.

### c. Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi

Beberapa langkah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi / perusahaan atau dapat disebut oleh pendiri, pimpinan atas, dan para manajer untuk memperkokoh budaya organisasi sebagai berikut<sup>43</sup> :

---

<sup>42</sup> Ahmad Qurtubi, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2020), 153-154.

<sup>43</sup> Moh. Pabundu Tika, *BUDAYA ORGANISASI DAN PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 111-112.

- 1) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi  
 Di dalam budaya organisasi nilai-nilai dasarnya diartikan sebagai filosofi, usaha, asumsi dasar, moto organisasi atau perusahaan, misi dan tujuan umum perusahaan dan prinsip-prinsip dengan penjelasan suatu usaha. Seorang pemimpin perusahaan perlu memperhatikan perihal memantapkan nilai-nilai dasar seperti yang sudah dijelaskan diatas agar dapat menjadi pedoman berperilaku bagi karyawan.
- 2) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi  
 Adanya pembinaan kepada anggota organisasi supaya nilai-nilai dasar dapat dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi terkhusus anggota baru yang menjadi budaya organisasi tersebut.  
 Adapun suatu organisasi melakukan pembinaan dilakukan melalui beberapa cara, yaitu :
  - a) Bimbingan  
 Yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk mencakup pelaksanaan nilai-nilai dasar budaya organisasi, misal cara bertingkah laku, cara bekerja yang baik, dan apa saja yang menjadi dasar penilaian. Bimbingan tersebut dilakukan oleh pimpinan organisasi kepada bawahannya secara bertingkat.
  - b) Pelatihan  
 Cara yang kedua yaitu dilakukan pelatihan (*training*) kepada anggota-anggota baru. Pelatihan dilakukan *on the job training* yang dapat dipraktikkan secara nyata di lapangan di bawah pembinaan seorang pembimbing<sup>44</sup>.
- 3) Memberikan contoh atau teladan  
 Seorang pemimpin hendaknya berperilaku baik dan memberikan contoh yang menjadi pedoman nyata sehingga cepat diikuti dan ditiru oleh anggota organisasi. dapat kita lihat keteladanan Nabi Muhammad SAW dalam menanamkan nilai-nilai agama Islam kepada masyarakat Quraisy yang menganut berbagai macam budaya jahiliah. Dalam penanaman nilai-nilai agama,

---

<sup>44</sup> Moh. Pabundu Tika, *BUDAYA ORGANISASI DAN PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN*, 112.

beliau melakukan dakwah dan keteladanan yang dihargai oleh pemimpin dan masyarakat Quraisy pada saat itu.

Beliau jujur dan bijaksana, maka dari itu orang-orang Quraisy memberikan gelar kepada beliau sebagai *Al-Amin* (orang yang dapat dipercaya). Dalam menanamkan dan memperteguh nilai-nilai budaya kepada anggota organisasi, pimpinan organisasi perlu memberikan keteladanan dan kejujuran dalam berperilaku dengan memegang teguh pada nilai-nilai budaya yang sudah ditetapkan.

- 4) Membuat acara-acara rutin  
Beberapa acara rutin dapat dilakukan seperti, rapat rutin, rekreasi, olahraga (senam) malam kesenian, dan lain sebagainya. Acara-acara rutin tersebut dapat memberikan motivasi dan sekaligus mempererat satu sama lain dalam menanamkan dan memperkokoh budaya organisasi.
- 5) Memberikan penilaian dan penghargaan  
Penanaman nilai-nilai budaya organisasi harus diberikan penghargaan berupa kenaikan pangkat atau jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah dan lain sebagainya kepada anggota organisasi yang berprestasi.  
Adanya pemberian penghargaan kepada anggota organisasi sangat membantu dalam memperkuat budaya organisasi. Misal, pramujual terbaik bulan ini, *teller* tercermat, *women of the year*, dan lain sebagainya yang merupakan penghargaan yang dapat menarik pegawai untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh pimpinan organisasi.
- 6) Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal  
Masalah eksternal seperti persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah pengaruh perubahan global dunia dan lain sebagainya yang berpengaruh terhadap budaya organisasi. dan masalah internal seperti konflik dalam organisasi, tuntutan pegawai atau karyawan, dan lain sebagainya. Akan tetapi masalah tersebut dapat diantisipasi dan ditanggapi melalui budaya organisasi.
- 7) Koordinasi dan kontrol  
Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat resmi, rapat rutin, koordinasi antarpejabat secara berjenjang, dan lain sebagainya dengan seperti itu pemimpin dapat

mengetahui perilaku anggota organisasi sekaligus dilakukan pengontrolan atau pengawasan secara berkala<sup>45</sup>.

## B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada PT. Asmoro Jati Sejati Kabupaten Blora.

Peneliti terdahulu banyak yang sudah melakukan penelitian dengan menggunakan variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti sekarang, sehingga dapat dijadikan referensi dan dapat memperkuat landasan teori bagi penulis. Peneliti-peneliti terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada PT. X” karya Bella Fanya Rendita, Annisa Lestari Kadiyono, dan Rezki Ashriyana.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui deskripsi budaya saat ini dan di masa depan di PT. X. Diketahui hasil pengolahan data di PT. X menunjukkan bahwa jenis budaya *Clan* yang mendominasi saat ini dan merupakan budaya yang diinginkan pada masa mendatang, hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai input untuk PT. X untuk meningkatkan budaya organisasi untuk mendukung efektivitas organisasi dengan lebih baik. Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama ingin mengetahui deskripsi budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) perusahaan guna untuk mendukung dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu penelitian tersebut membahas mengenai efektivitas organisasi yang peneliti nya masih bersifat kuantitatif deskriptif, sedangkan penelitian saya membahas mengenai kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan yang bersifat kualitatif yang teknik pengumpulan datanya dengan menggunakan teknik pengamatan, wawancara, dan dokumentasi yang melakukan penelitian secara mendalam tentang budaya organisasi menggunakan metode OCAI<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Moh. Pabundu Tika, *BUDAYA ORGANISASI DAN PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN*, 112-114.

<sup>46</sup> Bella Fanya Rendita, Annisa Lestari Kadiyono, and Rezki Ashriyana, “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument*

2. Penelitian yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka” karya Imanuel Wellem.

Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui bagaimana gambaran profil budaya organisasi pada PDAM Kabupaten Sikka saat ini dan masa mendatang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi saat ini yang dirasakan di PDAM Kabupaten Sikka adalah *Hierarchy Culture* dan budaya yang diinginkan atau diharapkan kedepannya adalah *Clan Culture*. Fenomena tersebut menandakan bahwa saat ini karyawan PDAM Kabupaten Sikka merasakan organisasi sebagai tempat yang terstruktur dan terkontrol, setiap kegiatan yang dilakukan di instansi dan pemimpin adanya prosedur formal yang bersifat sebagai koordinator yang mengontrol dan mengatur secara efisiensi segala sesuatu yang terjadi di organisasi. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menganalisis dan mengidentifikasi budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) di bidang perusahaan manufaktur dengan desain deksriptif, persamaan yang kedua yaitu membahas mengenai kinerja dan penerapan strategi perusahaan. Adapun yang membedakannya yaitu penelitian Imanuel Wellem yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan perhitungan statistik yang mana salah satu teknik dalam penggalan datanya menggunakan metode angket, sedangkan penelitian ini ditinjau dari perspektif syariah dan teknik pengumpulan datanya tidak menggunakan angket melainkan menggunakan teknik pengamatan dan wawancara secara mendalam<sup>47</sup>.

3. Penelitian yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Pada Perusahaan Alas Kaki” karya Marcell Wiradinata dan Ronny H. Mustamu.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan budaya organisasi dalam perusahaan alas kaki. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat kuat dalam perusahaan alas kaki, budaya ini mendasari

---

(OCAI),” *MUKADIMAH: Jurnal Pendidika, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial* 5, no. 1 (2021): 63–69,.

<sup>47</sup> Imanuel Wellem, “Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka,” *Jurnal Projemen UNIPA Maumere* 6, no. 1 (2019): 1–22.

setiap kegiatan yang ada di perusahaan. Budaya organisasi dalam perusahaan alas kaki dikategorikan sebagai *Clan Culture*, dikarenakan mempunyai orientasi yang kuat terhadap komunikasi dan hubungan kerja yang baik satu sama lain. Maka menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi. Sementara itu, budaya yang didasari oleh budaya perusahaan keluarga yang ditanamkan oleh pendiri perusahaan. Selain *Clan Culture*, perusahaan mengambil beberapa unsur dari jenis budaya *Market Culture* yang berorientasi kepada hasil daripada proses. Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode OCAI dalam mengidentifikasi budaya organisasi di perusahaan yang merupakan perusahaan keluarga. Perbedaannya, penelitian Marcell Wiradinata dan Ronny H. Mustamu mengidentifikasi unsur budaya yang menjadi peran penting dalam perusahaan karena budaya organisasi dalam perusahaan telah melekat lama sejak perusahaan berdiri, sedangkan penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan menjadi baik supaya budaya organisasi kuat dan perbedaan yang kedua yaitu penelitian Marcell Wiradinata melakukan uji keabsahan data yang akan dilakukan dengan uji triangulasi yaitu dengan membandingkan secara langsung hasil pengamatan dengan hasil wawancara<sup>48</sup>.

4. Penelitian yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Menengah Dan Manajemen Bawah PT XYZ Medan Sumatera Utara” karya Iwan Sukoco dan Rosana Dewi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi pada level manajemen menengah dan manajemen bawah PT XYZ Medan Sumatera Utara. Hasil penelitian Iwan Sukoco dan Rosana Dewi mengetahui bahwa PT XYZ mempunyai budaya organisasi yang lemah dikarenakan keempat dimensi Model Denison yaitu *adaptability*, *consistency*, *involvement*, dan *mission* yang menunjukkan *adaptability* dengan nilai paling rendah, sedangkan persepsi mengenai budaya organisasi pada level manajemen menengah lebih baik dibandingkan dengan level manajemen bawah. Persamaannya yaitu sama sama menganalisis dan mengidentifikasi budaya organisasi pada perusahaan yang bertujuan dalam pengembangan budaya organisasi di perusahaan tersebut. Adapun perbedaannya yaitu dari penelitian ini menganalisis budaya organisasi pada

---

<sup>48</sup> Marcell Wiradinata and Ronny H. Mustamu, “Analisis Budaya Organisasi Pada Perusahaan Alas Kaki,” *Agora* 1, no. 1 (2013): 1–10.

level manajemen menengah dan manajemen bawah pada perusahaan dan menggunakan teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner *The Denison Organizational Survey (DOCS)* yang merupakan dimensi budaya dalam organisasi, sedangkan penelitian saya menganalisis budaya organisasi terhadap karyawan dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dengan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi<sup>49</sup>.

5. Penelitian yang berjudul “Identifikasi Profil Budaya Organisasi Yang Mendukung Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi” karya Debby Willar, Jerry Lintong, dan Revlan Kaparang.

Penelitian ini bertujuan untuk evaluasi implementasi Sistem Penjamin Mutu Internal Perguruan Tinggi (SPMI-PT) Politeknik Negeri Manado yang mengacu pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001, identifikasi profil budaya organisasi Politeknik Negeri Manado, dan menganalisis hubungan antara implementasi SMM ISO 9001 dan budaya organisasi institusi. Dari hasil penelitian ini peneliti menemukan implementasi delapan prinsip mutu ISO 9001 belum mencapai tingkat efektivitas yang maksimal dan tipe budaya *clan* mendominasi profil budaya organisasi institusi. Dalam penelitian ini ditemukan budaya *clan* berkombinasi signifikan dengan prinsip mutu kepemimpinan, keterlibatan orang-orang dalam aktivitas institusi, pendekatan proses dalam aktivitas institusi, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan prinsip mutu hubungan yang saling menguntungkan, budaya *market* berkombinasi signifikan dengan prinsip mutu fokus pada pelanggan, budaya *hierarchy* berkombinasi signifikan dengan prinsip mutu pendekatan sistem untuk manajemen institusi, dan perbaikan terus-menerus. Hasil penelitian bahwa menjadi dasar bagi institusi supaya dapat meningkatkan budaya organisasi yang kuat sebagai pendukung dalam mengimplementasikan SPMI-PT secara efektif dan meningkat berkelanjutan. Persamaannya yaitu sama-sama mengukur dan mengidentifikasi budaya organisasi pada suatu organisasi dengan model CVF (*Competing Values Framework*).

---

<sup>49</sup> Iwan Sukoco and Rosana Dewi, “Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Menengah Dan Manajemen Bawah Pt XYZ Medan Sumatera Utara,” *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan* 4, no. 2 (2019): 135–44,.

Lalu perbedaannya yaitu peneliti tersebut menganalisis hubungan antara implementasi SMM ISO 9001 dan budaya organisasi institusi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrument kuesioner sedangkan penelitian ini mengidentifikasi budaya organisasi dengan penerapan metode OCAI dan mengidentifikasi faktor penyebab kinerja karyawan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif<sup>50</sup>.

6. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I-Medan “ karya Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada juga pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan sedangkan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dari penelitian ini sama-sama menganalisis dan mengidentifikasi kinerja karyawan dapat bekerja baik dengan adanya pengaruh budaya organisasi, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian tersebut menggunakan pendekatan asosiatif sedangkan penelitian saya menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dimana dalam pengambilan data dilakukan secara mendalam yaitu menganalisis budaya organisasi terhadap karyawan dengan menggunakan metode (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*)<sup>51</sup>.

### C. Kerangka Berpikir

Tiap organisasi mempunyai budaya tersendiri yang menjadi identitas mereka masing-masing, budaya yang dimaksudkan yaitu ras, suku, gender, umur, tingkat pendidikannya, baik juga dari pengalaman maupun latar belakang budayanya<sup>52</sup>. Sedangkan

---

<sup>50</sup> Debby Willar, Jerry Lintong, and Revleen Kaparang, “Identifikasi Profil Budaya Organisasi Yang Mendukung Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi,” *Cakrawala Pendidikan*, no. No. 2 (Juni 2015): 192–202.

<sup>51</sup> Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, and Muhammad Fahmi, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 1, no. 1 (2018): 9–25.

<sup>52</sup> Widyastuti, “IDENTIFIKASI BUDAYA ORGANISASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BKPP) KABUPATEN SRAGEN

perusahaan industri meubel sebagai perusahaan yang terbentuk karena adanya unsur sumber daya yang salah satunya yaitu manusia. Sumber daya manusia memiliki peran terpenting dalam mendukung kemampuan kinerja suatu perusahaan. Sumber daya manusia juga selalu ada di garis depan dalam setiap perusahaan manufaktur terutama industri meubel PT. Asmoro Jati Sejati ini, salah satu kunci keberhasilan perusahaan manufaktur yaitu pengelolaan karyawan dengan baik.

Beberapa perusahaan masih belum memahami betapa pentingnya budaya organisasi menjadi faktor dasar dalam perusahaan, apabila budaya organisasi tidak sesuai dapat mengakibatkan kerugian atau bahkan kehancuran pada perusahaan. Kehancuran perusahaan tersebut terjadi salah satunya karena kurangnya produktivitas kerja karyawan, dikarenakan budaya dalam organisasi tersebut kurang tepat. Maka perusahaan perlu melakukan perubahan. Maka, untuk mengidentifikasi budaya organisasi, akan tetapi kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan harus dicapai yang dimaksudkan pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam mempersiapkan perubahan, karyawan diharapkan dapat merasa aman dan senang dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi tersebut.

Suatu organisasi tidak dapat berkembang apabila organisasi tersebut tidak melakukan perubahan, dengan adanya perubahan akan menjadi perkembangan perusahaan yang berguna untuk adaptasi lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, juga membuat cara kerja perusahaan lebih efektif dan efisien, selain itu menjadikan perusahaan meubel ini tetap dapat berdaya saing global. Faktor internal dan faktor eksternal menjadi penyebab dalam perkembangan di suatu perusahaan.

Lantas untuk mengarahkan ke arah mana perusahaan tersebut dikelompokkan berdasarkan budayanya dengan tujuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat menentang misi dan tujuan sehingga memerlukan pengidentifikasian budaya organisasi pada perusahaan dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang dapat menggambarkan profil budaya organisasi tersebut.

Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

