

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PT. KARYA SATRIA MENGUNAKAN PENGUKURAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

Gabriel Aprilianto Supatra
gabrielsupatra94@gmail.com
Universitas Soegijapranata Semarang

ABSTRAK

Pentingnya analisis budaya organisasi terbukti dalam dampaknya terhadap keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Budaya yang kuat dan mudah beradaptasi menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan. OCAI menyediakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi ciri budaya dominan dan memandu upaya perubahan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan budaya organisasi pada PT. Karya Satria menggunakan pengukuran Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Metode penelitian menggunakan mixed methods dengan wawancara dan kuesioner. Berdasarkan pada hasil penelitian yang menggunakan pendekatan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) terhadap budaya organisasi di PT. Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa: Tipe budaya yang paling dominan adalah budaya Clan. Hal ini terlihat dari rata-rata skor tertinggi pada seluruh dimensi OCAI, baik pada kondisi saat ini maupun yang diharapkan oleh karyawan. Budaya Clan menggambarkan lingkungan kerja yang hangat, bersifat kekeluargaan, kolaboratif, serta menekankan pada loyalitas, keterlibatan, dan partisipasi seluruh anggota organisasi. Dengan dominasi budaya Clan, PT. Karya Satria memiliki kekuatan dalam membangun iklim kerja yang suportif, keterikatan emosional yang kuat, serta komitmen karyawan yang tinggi. Budaya ini juga sejalan dengan harapan sebagian besar karyawan, yang menginginkan lingkungan kerja yang terbuka, partisipatif, dan penuh kepedulian. Keselarasan antara budaya saat ini dan budaya yang diharapkan menjadi indikasi positif terhadap stabilitas dan kesehatan organisasi dalam jangka panjang.

Kata Kunci: OCAI, Budaya Clan, PT Karya Satria.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi memegang peranan penting dalam membentuk perilaku karyawan dan pencapaian kinerja perusahaan. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (1999) merupakan alat yang umum digunakan untuk mengevaluasi budaya organisasi melalui empat tipe utama: Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy (Gambi et al., 2019). OCAI telah banyak diterapkan di berbagai sektor karena kemampuannya dalam menilai kekuatan dan kelemahan budaya serta kesesuaiannya dengan strategi perusahaan (Susilo, 2018; Fard & Karimi, 2021). Analisis dengan OCAI terbukti meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan (Warrick, 2017; Rendita et al., 2021; Saputra, 2022), serta membantu organisasi menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol budaya (Buengeler et al., 2021).

Selain meningkatkan kinerja dan moral karyawan, OCAI juga berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis. Dengan memahami kesesuaian antara orientasi budaya dan tujuan bisnis, pemimpin dapat menyelaraskan gaya kepemimpinan dengan nilai-nilai organisasi (Hartnell et al., 2019; Parsaulian, 2024). Pemimpin transformasional yang memahami dimensi budaya cenderung lebih efektif dalam menghadapi perubahan dan mendorong inovasi (Poth et al., 2021). Dalam konteks perubahan organisasi, OCAI berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengidentifikasi kesiapan budaya dan potensi resistensi (Cameron et al., 2011; Sunarsi et al., 2021), serta memperkuat kapasitas inovatif melalui penyesuaian budaya (Zheng et al., 2020; Janićjević, 2019; Fagerholm et al., 2021).

Dalam konteks PT. Karya Satria, budaya organisasi saat ini didominasi oleh tipe Clan yang tercermin dari kebersamaan, musyawarah, dan proses kerja berbasis kekeluargaan seperti

arisan dan rekrutmen melalui rekomendasi personal. Meskipun budaya ini mendukung retensi karyawan (Malbašić & Posarić, 2020), muncul pertanyaan mengenai relevansinya terhadap profesionalisme dan pertumbuhan perusahaan. Mengingat kemungkinan adanya kesenjangan antara budaya yang dirasakan dan yang diharapkan (Carcia et al., 2023; Nengsih et al., 2023), maka penelitian ini menggunakan OCAI untuk mengkaji dimensi budaya organisasi di PT. Karya Satria. Penilaian ini bertujuan untuk menyelaraskan budaya dengan strategi bisnis serta meningkatkan profesionalisme dalam menjaga kepuasan pelanggan (Alvesson & Sveningsson, 2020; Wijayanti & Wibowo, 2021; Sutrisno et al., 2022), guna mendorong keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode mix methods dengan model sequential explanatory yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara berurutan untuk mengeksplorasi budaya organisasi di PT. Karya Satria. Desain ini dipilih karena dinilai lebih integratif dan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti, sekaligus meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian, saling melengkapi antara kelebihan dan kekurangan masing-masing pendekatan, serta memperluas cakupan analisis (Creswell, 2023). Tahap pertama dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang disebarkan melalui kuesioner untuk memperoleh data deskriptif, komparatif, dan asosiatif. Selanjutnya, tahap kedua dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui observasi mendalam terhadap situasi sosial di perusahaan guna memperkuat dan memperluas hasil analisis kuantitatif. Penelitian ini bersifat eksploratif, karena bertujuan menggali faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi, terutama karena belum tersedia informasi spesifik sebelumnya mengenai objek penelitian.

Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Karya Satria. PT Karya Satria merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa periklanan media reklame. PT Karya Satria berdiri pada tahun 1991 yang didirikan oleh Bp. Bambang Lokijono Supatra dengan jenis usaha perdagangan barang dan jasa. Perusahaan ini dulunya hanya perusahaan kecil biasa yang belum banyak orang tahu, namun dengan berjalannya waktu kini perusahaan PT Karya Satria sudah menjadi perusahaan yang sudah dikenal masyarakat sekitar. PT Karya Satria beralamat di Jl. Palebon Raya No.74, Semarang.

Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan generalisasi dari objek dan subjek yang memiliki kriteria tertentu agar dapat dipelajari dan menghasilkan kesimpulan yang relevan (Sugiyono, 2022), yaitu seluruh karyawan PT. Karya Satria. Penentuan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh*, yakni teknik di mana seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil (Sugiyono, 2022). Dalam hal ini, seluruh karyawan PT. Karya Satria sebanyak 52 orang dijadikan sampel. Sementara itu, untuk keperluan wawancara, sampel dipilih secara purposif terhadap pihak-pihak yang memahami penerapan budaya organisasi, yaitu 10 orang pimpinan yang terdiri dari Direktur, Vice Direktur, Koordinator *Marketing*, Koordinator Pembelian, Koordinator Produksi, Koordinator HRD, Koordinator Keuangan, Koordinator Kinerja Cabang, Koordinator HSE, dan *Manajemen Representative*.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Menurut Sugiyono (2022), data primer adalah sumber yang langsung yang memberi datanya untuk peneliti, seperti dengan hasil wawancara dan kuesioner. Data ini diperoleh dari responden dalam penyebaran kuesioner online kepada karyawan PT. Karya Satria dan wawancara yang

dilakukan oleh Direktur, Vice Direktur, Koordinator *Marketing*, Koordinator Pembelian, Koordinator Produksi, Koordinator HRD, Koordinator keuangan, Koordinator Kinerja Cabang, Koordinator HSE dan *Manajemen Representative* PT. Karya Satria.

Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian diterapkan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Berikut adalah instrumen pengumpulan data:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2022) kuesioner adalah teknik untuk mengumpulkan data yang diterapkan dengan menjawab serangkaian pertanyaan ataupun pernyataan tertulis. Kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) ini akan dibagikan kepada 52 orang karyawan di PT. Karya Satria.

Menurut Cameron dan Quinn dalam Mirawati et al., (2020), pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut dengan *ipsative rating scale*. *Ipsative Rating Scale* adalah skala dengan memanfaatkan respon diri individu sebagai dasar perbandingan, skala ini juga mengharuskan responden untuk memberi peringkat bebas pada preferensi dan perasaan yang dirasakan. Metode OCAI menggunakan skala pengukuran tersebut, yang dimana setiap poin soal memiliki empat pernyataan, dan setiap responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan tersebut dengan memberikan skor antara 1-100, namun untuk setiap poinnya tidak boleh melebihi nilai 100. Nilai tertinggi diberikan apabila dianggap paling sebanding dengan kondisi dalam organisasi atau sesuai dengan pandangan masing-masing responden (Carcia et al., 2020).

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2022), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara terbagi menjadi 3 macam yaitu: Wawancara terstruktur (*Structured Interview*), wawancara semi struktur (*Semi structured Interview*) dan wawancara tidak berstruktur (*Unstructured Interview*). Pada penelitian ini peneliti memakai wawancara semi struktur dengan informan terkait. Wawancara dilakukan berdasarkan pertanyaan yang telah disusun oleh peneliti. Proses wawancara dilakukan di PT. Karya Satria dengan 10 orang informan yang relevan dengan topik penelitian yaitu budaya organisasi pada PT. Karya Satria menggunakan pendekatan *Organizational Culture Assessment Instrument*.

Metode Analisis Data

Setelah kuesioner didistribusikan, data dikumpulkan dan kemudian diolah dengan Microsoft Excel 2013 digunakan untuk mengolah data dan menggambar diagram *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

Analisa Deskriptif Data Kuantitatif

Analisis deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif mengenai budaya *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada PT. Karya Satria.

Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

Instrumen yang digunakan dalam mengolah data dalam penelitian ini adalah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Instrumen ini berupa kuesioner yang memerlukan jawaban dari responden. Tujuan dari instrumen ini adalah mengidentifikasi budaya organisasi yang sedang berjalan saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan oleh responden untuk organisasi kedepannya.

Dominant Characteristics (Karateristik Dominan)

Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.

Organizational Leadership (Kepemimpinan Organisasi)

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.

Management of Employees (Manajemen karyawan)

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

Organization Glue (Perekat Organisasi)

Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), budaya yang menjadi faktor perekat anggota organisasi akan dapat dilihat.

Strategic Emphases (Penekanan Strategis)

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.

Criteria of Success (Kriteria Keberhasilan)

Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) memiliki enam dimensi dimana setiap dimensi terdiri dari empat pernyataan (A=4, B=3, C=2, dan D=1), dan responden diminta memberikan skor hingga 100 pada setiap dimensinya. Hasil penilaian responden terhadap keenam dimensi budaya yang ada tersebut akan dirata-ratakan berdasarkan klasifikasi empat pernyataan (A=4, B=3, C=2, dan D=1). Berikut merupakan contoh tabel hasil penjumlahan rata-rata skor budaya organisasi.

Tabel 2. Tabel Hasil Penjumlahan Rata-Rata Skor Budaya Organisasi

No	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
A		
B		
C		
D		
Total		

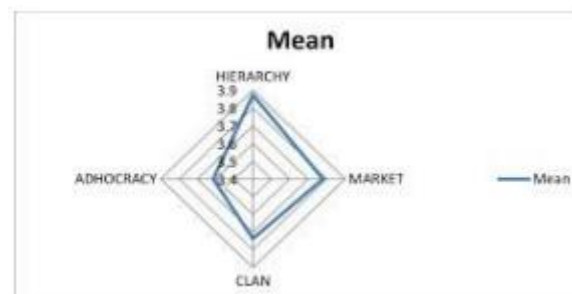
Pengambilan Kesimpulan Model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

Kesimpulan dari model OCAI dilakukan dengan menghitung skor dari enam dimensi budaya organisasi. Setiap dimensi memiliki empat alternatif jawaban yang mewakili empat tipe budaya: Klan (A = 4 poin), Adhokrasi (B = 3 poin), *Market* (C = 2 poin), dan Hierarki (D = 1 poin). Hasil penilaian dirata-ratakan untuk menentukan kecenderungan budaya organisasi

saat ini dan budaya yang diharapkan di masa depan (Cameron & Quinn, 1999). Empat tipe budaya organisasi menurutOCAI meliputi:

1. Klan (*Clan Culture*) – Suasana kerja kekeluargaan, pemimpin berperan sebagai mentor, dengan loyalitas dan tradisi sebagai perekat organisasi.
2. Adhokrasi (*Adhocracy Culture*) – Lingkungan dinamis dan inovatif, pemimpin visioner dan berani mengambil risiko, perekatnya adalah komitmen terhadap inovasi.
3. Market (*Market Culture*) – Fokus pada hasil dan persaingan, pemimpin tegas dan berorientasi target, perekat organisasi adalah dorongan untuk menang.
4. Hierarki (*Hierarchy Culture*) – Lingkungan kerja formal dan terstruktur, pemimpin bertindak sebagai koordinator, dan proses kerja sangat sistematis serta dikendalikan secara ketat.

Setelah seluruh kuesioner dihitung, hasilnya divisualisasikan dalam grafik radar menggunakan Microsoft Excel 2016. Grafik ini menampilkan budaya organisasi saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah), sehingga memudahkan analisis kesenjangan budaya dan perencanaan perbaikan organisasi ke depan (Ulina, 2019). Berikut contoh pada gambar di bawah ini:



Gambar 3. Profil Budaya *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Sumber: Olah data dengan Ms Excel (Ulina, 2019)

Kemudian akan didapat hasil gambaran budaya organisasi dari kuesioner yang disebar kepada Pimpinan, Kepala Bagian, dan Staf Pegawai, dan gambaran budaya akan menggambarkan profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi pemimpin.

Tabel 3. Contoh Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Pimpinan		
No	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
<i>Clan</i>	20	40
<i>Adhocracy</i>	30	30
<i>Hierarchy</i>	30	20
<i>Market</i>	20	20
Total	100	100



Gambar 4. Contoh Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pimpinan

Tabel 4. Contoh Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Kepala Bagian

No	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
Clan	20	40
Adhocracy	30	30
Hierarchy	30	20
Market	20	20
Total	100	100



Gambar 5. Contoh Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Staff Pegawai

Setelah gambaran profil budaya organisasi dapat digambarkan dari persepsi pimpinan, kepala bagian dan staff pegawai hasil *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* diselaraskan dengan nilai kinerja saat sekarang dan dikaji untuk masa datang dengan budaya yang ada dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Analisa Data Kualitatif

Menurut Sugiyono (2022) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu:

a. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Tujuan utama dalam setiap penelitian yaitu kegiatan mengumpulkan data. Dalam penelitian kualitatif sendiri pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara secara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi).

b. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Analisis data perlu dilakukan reduksi data yang bertujuan untuk menyederhanakan, menggolongkan dan membuang data yang tidak diperlukan agar data yang

diperoleh mudah dipahami dan informasinya lebih bermakna, untuk itu perlu mencatat secara teliti dan rinci.

c. *Data Display*

Display data adalah cara menyajikan data agar mudah dipahami dan dikaitkan dengan hal lain dalam penelitian kualitatif. Penyajian data bisa diuraikan dalam bentuk tabel, uraian singkat, grafik, hubungan antar kategori, bagan, dan sejenisnya, namun biasanya dalam penelitian kualitatif dengan teks yang bersifat naratif adalah yang paling sering digunakan untuk menyajikan data. Penyajiannya dalam hal ini peneliti harus menyajikan data dalam bentuk teks, untuk memberikan informasi yang jelas dari hasil penelitian maka dapat diperkuat dengan mencantumkan tabel atau gambar.

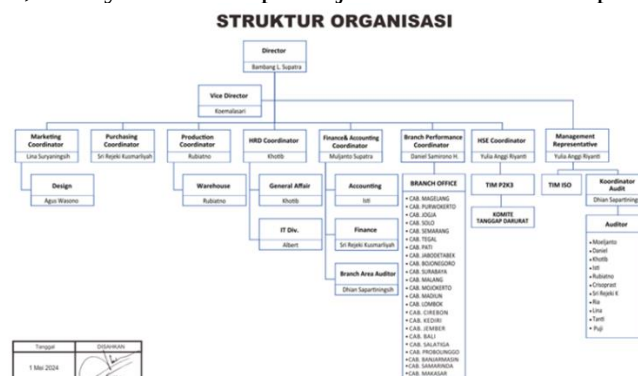
d. *Conclusion Drawing/ Verification*

Kesimpulan yang disajikan dalam penelitian kualitatif yaitu merupakan sebuah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran mengenai suatu objek yang sebelumnya masih kurang jelas atau gelap sehingga setelah diteliti akhirnya menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif tidak mesti dapat menjawab dari rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal pengambilan data, tetapi mungkin juga tidak sama sekali, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif itu masih bersifat sementara dan bisa menjadi berkembang ketika melakukan penelitian berada di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Budaya Organisasi Perusahaan

PT. Karya Satria adalah perusahaan yang bergerak di bidang periklanan media reklame, didirikan pada tahun 1991 oleh Bp. Bambang Lokijono Supatra, dan kini telah berkembang menjadi perusahaan dikenal luas dengan 52 karyawan dan beberapa cabang di kota besar, serta menjadi distributor resmi perangkat hologram 3D HYPERVSN dari London. Visi perusahaan adalah menjadi pemimpin dalam bidang advertising yang adaptif terhadap perubahan teknologi, dengan misi mencakup pertumbuhan berkelanjutan, inovasi, kepuasan pelanggan, keselamatan kerja, serta kesejahteraan karyawan dan lingkungan. Berdasarkan pengukuran budaya organisasi menggunakan pendekatan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), tipe budaya yang paling dominan di PT. Karya Satria adalah budaya *Clan*, yang menekankan kekeluargaan, kolaborasi, dan partisipasi karyawan. Pimpinan berperan sebagai pembimbing dan suasana kerja ditandai dengan rasa kebersamaan serta pengambilan keputusan yang partisipatif. Meskipun dimensi budaya *Hierarchy* juga terlihat dalam prosedur kerja dan kontrol mutu, budaya *Clan* tetap menjadi identitas utama perusahaan.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Karya Satria

Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden
Jenis_Kelamin * Usia * Pendidikan Crosstabulation

Pendidikan	Jenis Kelamin	Usia >40	Usia 24	Usia 25-30	Usia 31-35	Usia 36-40	Total
D3	Laki-Laki	2 (40%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (80%)
	Perempuan	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)
Total		2 (40%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	1 (20%)	5 (100%)
S1	Laki-Laki	1 (11,5%)	0 (0%)	2 (23,1%)	2 (15,4%)	1 (3,8%)	6 (53,8%)
	Perempuan	0 (0%)	1 (7,7%)	3 (23,1%)	0 (15,4%)	2 (15,4%)	6 (46,2%)
Total		1 (7,7%)	1 (7,7%)	5 (46,2%)	2 (15,4%)	3 (23,1%)	13 (100%)
S2	Laki-Laki	1 (33,3%)	0 (0%)	2 (66,7%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (33,3%)
	Perempuan	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33,3%)	2 (33,3%)	3 (66,7%)
Total		1 (33,3%)	0 (0%)	2 (66,7%)	1 (33,3%)	2 (33,3%)	6 (100%)
SMA/SMK	Laki-Laki	3 (27,8%)	0 (0%)	2 (16,7%)	2 (16,7%)	2 (11,1%)	9 (50%)
	Perempuan	1 (5,6%)	2 (11,1%)	1 (5,6%)	2 (11,1%)	2 (11,1%)	8 (50%)
Total		4 (33,3%)	2 (11,1%)	3 (16,7%)	4 (22,2%)	4 (22,2%)	17 (100%)
Total	Laki-Laki	7 (21,1%)	0 (0%)	7 (21,1%)	5 (15,8%)	2 (5,3%)	21 (40,4%)
	Perempuan	1 (1,9%)	2 (3,8%)	5 (15,4%)	4 (9,6%)	11 (19,2%)	23 (59,6%)
Total		8 (23,1%)	2 (3,8%)	12 (36,5%)	9 (19,2%)	13 (17,3%)	52 (100%)

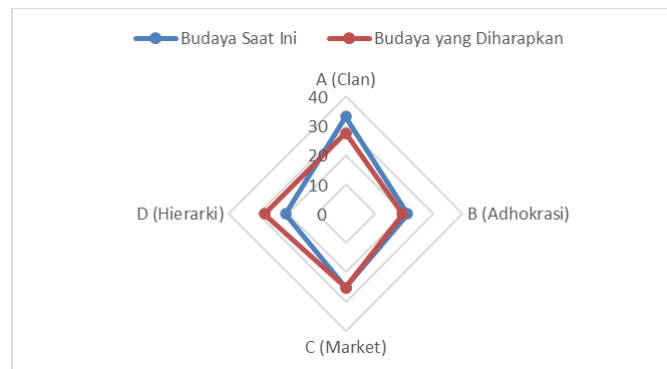
Analisis Kuantitatif *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Karakteristik Dominan

Tabel 2. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Dimensi Karakteristik Dominan

Keterangan	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
A (<i>Clan</i>)	33	28
B (<i>Adhokrasi</i>)	21	19
C (<i>Market</i>)	25	25
D (<i>Hierarki</i>)	21	28
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)



Gambar 2. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Karakteristik Dominan

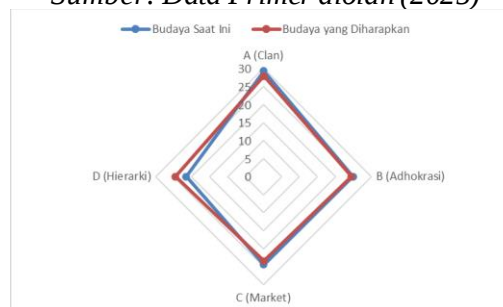
Sumber: Data Primer diolah (2025)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Tabel 3. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Keterangan	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
A (Clan)	29	28
B (Adhokrasi)	25	24
C (Market)	24	23
D (Hierarki)	21	24
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)



Gambar 3. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kepemimpinan Organisasi

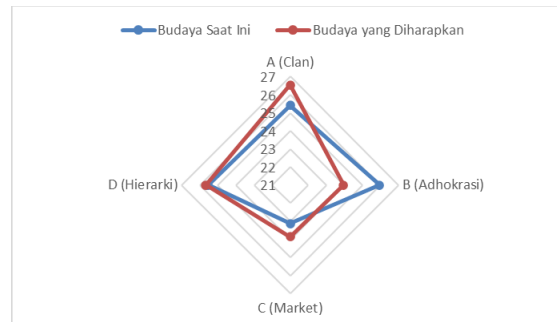
Sumber: Data Primer diolah (2025)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Manajemen Karyawan

Tabel 4. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Manajemen Karyawan

Keterangan	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
A (Clan)	25	27
B (Adhokrasi)	26	24
C (Market)	23	24
D (Hierarki)	26	26
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)



Gambar 4. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Manajemen Karyawan

Sumber: Data Primer diolah (2025)

***Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kerekatan Organisasi**

Tabel 5. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kerekatan Organisasi

Keterangan	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
A (Clan)	27	27
B (Adhokrasi)	25	24
C (Market)	25	26
D (Hierarki)	23	23
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)



Gambar 5. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kerekatan Organisasi

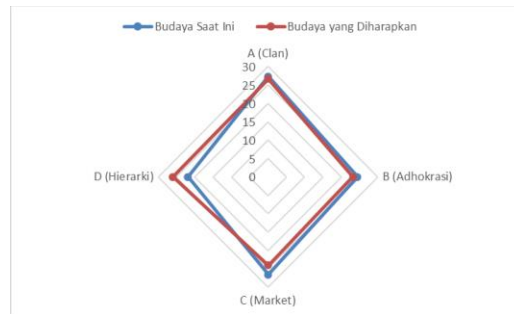
Sumber: Data Primer diolah (2025)

***Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Penekanan Pada Strategi**

Tabel 6. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Penekanan Pada Strategi

Keterangan	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
A (Clan)	27	27
B (Adhokrasi)	24	23
C (Market)	27	24
D (Hierarki)	22	26
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)



Gambar 7. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Penekanan Pada Strategi

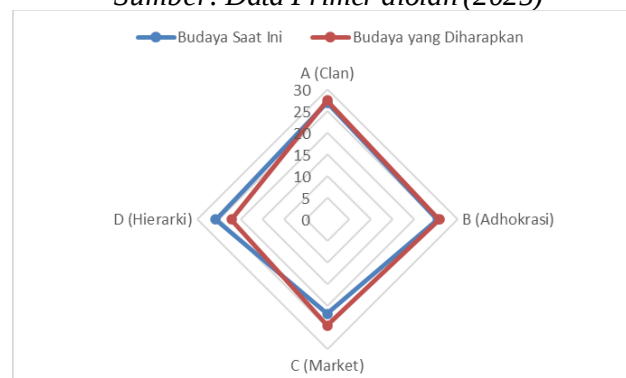
Sumber: Data Primer diolah (2025)

***Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kriteria Keberhasilan**

Tabel 7. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kriteria Keberhasilan

Keterangan	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan
A (Clan)	27	28
B (Adhokrasi)	25	26
C (Market)	22	24
D (Hierarki)	26	22
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)



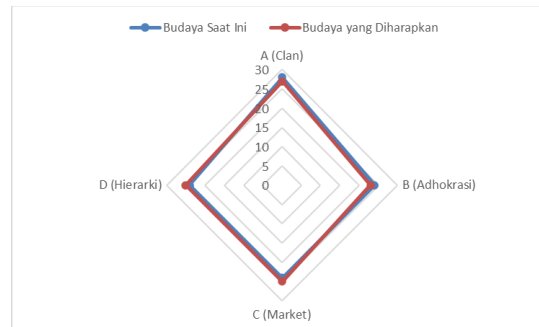
Gambar 8. Hasil Kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Dimensi Kriteria Keberhasilan

Sumber: Data Primer diolah (2025)

***Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pada PT. Karya Satria**

Tabel 8. Kongruensi *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* di PT Karya Satria

Kriteria budaya organisasi	Skor budaya yang dominan saat ini	Tipe budaya dominan saat ini	Skor budaya dominan yang diharapkan	Tipe budaya dominan yang diharapkan
Karakteristik dominan	33	Budaya Clan	28	Budaya Clan
Kepemimpinan organisasi	29	Budaya Clan	28	Budaya Clan
Manajemen karyawan	26	Budaya Adhocracy	27	Budaya Clan
Kerekatan organisasi	27	Budaya Clan	27	Budaya Clan
Penekanan strategi	27	Budaya Clan	27	Budaya Clan
Kriteria keberhasilan	27	Budaya Clan	28	Budaya Clan



Gambar 13. Hasil Kuesioner Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Secara keseluruhan

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Analisis Kualitatif Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Karakteristik Dominan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan sepuluh informan kunci di PT. Karya Satria, dimensi Karakteristik Dominan dalam budaya organisasi menunjukkan kecenderungan kuat terhadap budaya *Clan*, di mana perusahaan dipersepsikan sebagai lingkungan kerja yang menyerupai keluarga besar, dengan suasana yang hangat, saling mendukung, dan komunikasi terbuka. Budaya ini tercermin dari interaksi sehari-hari seperti kebiasaan saling membantu, kedekatan antara atasan dan bawahan, serta rasa aman dalam menyampaikan pendapat. Para informan, mulai dari Direktur hingga Koordinator HSE, secara konsisten menggambarkan nilai-nilai seperti partisipasi, kolaborasi, kesejahteraan, komunikasi dua arah, dan fleksibilitas dalam disiplin sebagai ciri utama budaya perusahaan. Misalnya, Direktur menekankan pentingnya ruang partisipasi, Vice Direktur menyoroti komunikasi terbuka sebagai pendorong produktivitas, dan Koordinator HRD menekankan pendekatan personal dalam menegakkan disiplin. Koordinator Kinerja Cabang menyebut budaya kerja kolaboratif dan berorientasi hasil, sedangkan Koordinator antar departemen menegaskan pentingnya kekompakan lintas fungsi. Selain itu, Koordinator HSE mengungkapkan bahwa keselamatan kerja didukung melalui budaya pelaporan risiko yang terbuka. Keseluruhan temuan ini memperkuat bahwa budaya kekeluargaan yang berpadu dengan profesionalisme tidak hanya menjadi karakteristik dominan saat ini, tetapi juga menjadi harapan karyawan di masa depan, serta menjadi modal sosial yang penting bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan (Wawancara, 2025).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Dimensi kepemimpinan organisasi di PT. Karya Satria menunjukkan dominasi budaya *Clan*, ditandai dengan gaya kepemimpinan suportif, kolaboratif, dan membimbing, di mana para pemimpin lebih berperan sebagai mentor dan fasilitator daripada otoritas dominan. Pendekatan ini berdampak positif terhadap motivasi, rasa memiliki, dan loyalitas karyawan. Hasil wawancara dengan sepuluh informan kunci, termasuk Direktur, Vice Direktur, dan para Koordinator, menguatkan bahwa kepemimpinan di perusahaan bersifat partisipatif, menghargai pendapat, dan memberi ruang bagi pengembangan karyawan. Direktur menekankan keseimbangan antara arahan tegas dan ruang pengembangan, Vice Direktur menyoroti keterlibatan tim dalam keputusan, dan Koordinator HRD serta Produksi menyatakan pentingnya mendengarkan kebutuhan seluruh level karyawan. Dukungan pengembangan diberikan melalui pelatihan rutin, evaluasi, dan pembinaan kepemimpinan. Koordinator Kinerja dan Keuangan menekankan pelatihan lintas aspek, *Manajemen Representative* fokus pada strategi mencetak pemimpin internal, sementara Koordinator HSE menyampaikan pentingnya pelibatan dalam peningkatan kapasitas K3. Temuan ini

mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan PT. Karya Satria selaras dengan karakteristik budaya *Clan* yang menekankan hubungan jangka panjang dan pengembangan individu.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Manajemen Karyawan

Dimensi Manajemen Karyawan di PT. Karya Satria didominasi oleh budaya *Clan*, yang tercermin dari pendekatan manajemen berbasis kerja tim, konsensus, partisipasi aktif, dan komunikasi terbuka dua arah. Karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, baik secara formal melalui rapat maupun secara informal dalam diskusi harian, sehingga tercipta hubungan kekeluargaan yang penuh kepercayaan dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. “Kami selalu memberikan ruang untuk feedback dari karyawan. Mereka bisa menyampaikan hambatan maupun ide untuk perbaikan,” jelas Koordinator HRD. Selain itu, terdapat unsur budaya *Adhocracy* yang tercermin dalam sistem evaluasi kinerja terstruktur, serta dorongan terhadap pemberdayaan dan inovasi. “Evaluasi dilakukan setiap enam bulan dengan mempertimbangkan hasil kerja, kedisiplinan, serta kontribusi terhadap tim,” ungkap Direktur, yang ditegaskan oleh Vice Direktur. Karyawan diberi ruang untuk menyampaikan solusi dan usulan perubahan sistem kerja, sebagaimana dinyatakan oleh Koordinator Produksi dan Koordinator Keuangan. Hubungan atasan dan bawahan pun dibina secara humanis, seperti ditegaskan oleh *Manajemen Representative* bahwa “Kami selalu menekankan agar pimpinan menjadi pembimbing, bukan sekadar pemberi instruksi.” Kombinasi budaya *Clan* dan *Adhocracy* ini menciptakan iklim kerja yang sehat, inovatif, dan produktif.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Perekat Organisasi

Berdasarkan data kuesioner OCAI dan wawancara mendalam, dimensi Perekat Organisasi di PT. Karya Satria didominasi oleh budaya *Clan* yang menekankan loyalitas, kepercayaan, dan rasa memiliki sebagai pengikat utama antar individu dalam organisasi. Hubungan kerja dibangun atas dasar ikatan emosional, kerja sama lintas tim, dan gaya kepemimpinan yang humanis, di mana pemimpin berperan sebagai pembimbing dan mitra, bukan sekadar pemberi instruksi (Cameron & Quinn, 2011). Hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa nilai-nilai inti seperti kebersamaan, tanggung jawab, dan kedisiplinan dijalankan secara konsisten serta diperkuat melalui budaya komunikasi terbuka, kegiatan informal seperti gathering dan olahraga bersama, dan sistem pengambilan keputusan yang partisipatif. Karyawan menunjukkan rasa saling membantu dan kesadaran kolektif, termasuk dalam menjaga keselamatan kerja, yang semuanya menegaskan bahwa kohesi sosial di PT. Karya Satria terbentuk melalui budaya *Clan* yang kuat dan berorientasi pada solidaritas tim (Cameron & Quinn, 2011).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Penekanan Strategis

Berdasarkan hasil interpretasi kuesioner OCAI dan wawancara mendalam dengan sepuluh informan kunci di PT. Karya Satria, dimensi Penekanan Strategis menunjukkan dominasi budaya *Clan* yang menitikberatkan pada pengembangan SDM, partisipasi karyawan, dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, strategi perusahaan juga mencerminkan kombinasi budaya *Market* dan *Hierarchy* melalui fokus pada kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta pengelolaan risiko yang stabil dan terukur. Direktur menyatakan bahwa “fokus utama kami adalah memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan melalui efisiensi kerja dan peningkatan kualitas produk,” sementara Vice Direktur menekankan pentingnya inovasi digital tanpa mengorbankan stabilitas sistem. Koordinator HRD dan Keuangan menambahkan bahwa perusahaan menjaga keseimbangan antara pembaruan dan konservatisme dalam strategi, serta mendorong efisiensi dan pengendalian kualitas di seluruh lini operasional. Secara keseluruhan, strategi perusahaan tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga memperkuat keberlanjutan hubungan kerja dan adaptasi selektif terhadap perubahan pasar (Cameron & Quinn, 2011).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Dimensi Kriteria Kesuksesan

Berdasarkan data OCAI dan hasil wawancara mendalam, dimensi Kriteria Kesuksesan di PT. Karya Satria menunjukkan dominasi budaya *Clan* yang menekankan kerja sama tim, loyalitas, dan kontribusi terhadap suasana kerja yang suportif, di mana keberhasilan tidak hanya diukur dari pencapaian finansial, tetapi juga dari komitmen dan keterlibatan emosional karyawan (Cameron & Quinn, 2011). Responden menyatakan bahwa individu yang sukses adalah mereka yang mampu menjaga harmoni tim dan mendorong semangat kolektif. Meski pencapaian target dan efisiensi tetap menjadi indikator utama sebagaimana ditegaskan oleh Direktur bahwa “keberhasilan utama kami diukur dari pencapaian target penjualan dan efisiensi operasional,” perusahaan juga mempertimbangkan kepuasan pelanggan dan kontribusi SDM sebagai bagian integral dari kesuksesan. Vice Direktur menyebut kepuasan pelanggan sebagai ukuran kedua setelah hasil keuangan, sementara Koordinator HRD menyoroti pentingnya pengembangan karyawan sebagai investasi jangka panjang. Pendekatan ini mengintegrasikan elemen budaya *Market*, *Clan*, dan *Hierarchy*, yang tercermin dalam sistem apresiasi formal dan informal, partisipasi aktif karyawan, serta pengakuan terhadap keberhasilan kolektif yang mencakup produktivitas, keselamatan kerja, dan kesempatan pengembangan karier.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi di PT. Karya Satria menggunakan kerangka *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), dengan fokus pada enam dimensi utama: Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Manajemen Karyawan, Kerekatan Organisasi, Penekanan Strategis, dan Kriteria Keberhasilan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe budaya yang dominan, baik pada kondisi saat ini maupun yang diharapkan, adalah budaya *Clan*, yang menekankan pada nilai kekeluargaan, kolaborasi, kepedulian, dan partisipasi seluruh anggota organisasi. Kecenderungan ini menggambarkan bahwa PT. Karya Satria lebih mengedepankan lingkungan kerja yang harmonis dan suportif dibandingkan pendekatan yang kompetitif atau birokratis.

Pada dimensi Karakteristik Dominan, organisasi digambarkan sebagai keluarga besar, di mana karyawan saling berbagi dan membentuk ikatan emosional yang kuat. Kepemimpinan dalam organisasi dinilai berperan sebagai mentor atau fasilitator yang membimbing dan mendukung, bukan sebagai sosok otoriter. Ini memperkuat peran budaya *Clan* yang mendukung pertumbuhan personal dan kerja sama tim. Manajemen karyawan juga mengedepankan konsensus dan kerja tim, yang menegaskan komitmen organisasi terhadap keterlibatan aktif seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, pada dimensi Kerekatan Organisasi, loyalitas, kepercayaan, dan komitmen bersama menjadi faktor utama yang mengikat karyawan dengan perusahaan. Strategi organisasi pun diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia, keterbukaan, dan partisipasi aktif dalam proses organisasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa PT. Karya Satria tidak hanya menargetkan pencapaian jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi jangka panjang melalui penguatan individu dan tim. Dimensi Kriteria Keberhasilan juga memperkuat budaya *Clan*, dengan mengedepankan kerja sama tim, komitmen, dan kepedulian sebagai tolak ukur keberhasilan, dibandingkan sekadar target keuangan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti Rendita et al. (2021), Nengsih et al. (2023), dan Putra & Elyadi (2020) yang menunjukkan dominasi budaya *Clan* dalam organisasi mereka. Kondisi serupa terjadi di PT. Karya Satria, di mana budaya saat ini dan yang diharapkan selaras, mencerminkan stabilitas budaya organisasi. Hal ini berbeda dari penelitian Garcia et al. (2023) dan Mumtazah et al. (2024) yang menemukan pergeseran budaya signifikan menuju budaya *Market* atau *Adhocracy* karena tuntutan efisiensi dan inovasi. Sebaliknya, beberapa organisasi seperti PT. Giga Utama (Hidayat & Mardani, 2020) dan

universitas di Turki (Caliskan & Zhu, 2019) justru mengadopsi budaya *Market* atau *Hierarchy* untuk mencapai efisiensi dan hasil kompetitif.

Dengan demikian, PT. Karya Satria menunjukkan keunggulan dalam pengelolaan budaya organisasinya dengan menciptakan lingkungan kerja yang emosional sekaligus produktif. Keselarasan antara budaya yang berlaku dan yang diharapkan menjadi indikator bahwa nilai-nilai internal perusahaan telah sesuai dengan aspirasi karyawan. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan loyalitas, motivasi kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pendekatan inkremental dalam memperkuat budaya kekeluargaan membuktikan bahwa PT. Karya Satria lebih memilih menjaga stabilitas nilai ketimbang melakukan transformasi radikal terhadap budaya organisasinya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan pendekatan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) terhadap budaya organisasi di PT. Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tipe budaya yang paling dominan adalah budaya *Clan*. Hal ini terlihat dari rata-rata skor tertinggi pada seluruh dimensi OCAI, baik pada kondisi saat ini maupun yang diharapkan oleh karyawan.
2. Budaya *Clan* menggambarkan lingkungan kerja yang hangat, bersifat kekeluargaan, kolaboratif, serta menekankan pada loyalitas, keterlibatan, dan partisipasi seluruh anggota organisasi. Dengan dominasi budaya *Clan*, PT. Karya Satria memiliki kekuatan dalam membangun iklim kerja yang suportif, keterikatan emosional yang kuat, serta komitmen karyawan yang tinggi. Budaya ini juga sejalan dengan harapan sebagian besar karyawan, yang menginginkan lingkungan kerja yang terbuka, partisipatif, dan penuh kepedulian. Keselarasan antara budaya saat ini dan budaya yang diharapkan menjadi indikasi positif terhadap stabilitas dan kesehatan organisasi dalam jangka panjang.

Saran

Berdasarkan dominasi budaya *Clan* di PT. Karya Satria, terdapat beberapa saran strategis untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi secara berkelanjutan. Pertama, nilai-nilai inti seperti partisipasi, keterbukaan, dan kepedulian perlu dipertahankan melalui kepemimpinan yang bersifat mentor dan fasilitator. Kedua, budaya *Clan* sebaiknya diintegrasikan dalam kebijakan organisasi, seperti sistem penghargaan tim, pengambilan keputusan partisipatif, serta pelatihan berbasis kolaborasi. Ketiga, evaluasi budaya secara berkala menggunakan OCAI perlu dilakukan agar budaya tetap selaras dengan dinamika organisasi. Keempat, PT. Karya Satria disarankan mulai mengadopsi elemen budaya *Adhocracy* dan *Market* untuk meningkatkan inovasi dan daya saing tanpa mengabaikan kekuatan budaya kekeluargaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asih, A. Y. P., Setianto, B., & Adriansyah, A. A. (2021). Analisis Budaya *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada Pejabat Struktural di RS Islam Surabaya. *Jurnal Kesehatan Vokasional (JKESVO)*, 6(4), 200–207
- Buengeler, C., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2021). The role of organizational culture in shaping leadership and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 586–602.
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2019). *Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students*. *Journal of Education Culture and Society*, 10(2), 270–292
- Cameron, Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, (2000). Electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Carcia, M. S. M., Transilvanus, E., & Parera, C. J. T. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada Koperasi Obor Mas Maumere. *Jurnal Projemen*, 7(1), 1–20.

- Fagerholm, F., Guinea, A. S., Borenstein, J., & Mikkonen, T. (2021). How organizational culture influences innovation in software development: A case study of high-tech companies. *Information and Software Technology*, 134, 106542.
- Fanya, Bella., Kadiyono, Lestari, Annisa., Ashriyana, Rezeki. (2021). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT. X. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial*. 5. 63-69. 10.30743/mkd.v5i1.3450.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2021). The impact of organizational culture on job satisfaction and commitment: A study using the OCAI framework. *Journal of Business Research*, 130, 308-317.
- Gambi, L., Boer, H., & Jørgensen, F. (2019). Organizational culture and continuous improvement: The role of Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), 312-328.
- Ganyang, T. (2018). Fungsi Budaya Organisasi dalam Menentukan Identitas dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 120-135.
- Hadijaya, R. (2020). Budaya Organisasi sebagai Pola Adaptasi Eksternal dan Integrasi Internal. Jakarta: Penerbit Manajemen Nusantara.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2019). Do similar cultures exhibit similar work outcomes? Organizational culture and performance in different industries. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 1-16.
- Hidayat, Herta & Mardani, Dede. (2020). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Terhadap Stasiun Pengisian Dan Pengangkutan Bulk Elpiji (SPPBE) Pt. Giga Utama. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*. 8. 215-222. 10.37676/ekombis.v8i2.1095.
- Janićijević, N. (2019). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals*, 64(220), 43-72.
- Malbašić, I., & Posarić, N. (2020). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of leadership style. *Journal of East European Management Studies*, 25(4), 519-544.
- Mirawati, Ridwan, W. A., & Herman. (2020). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Manajemen 2020 Analysis Of Organizational Culture Using Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Method In Indocement Employee Cooperation. 1–12.
- Nengsih, Kurnia, Mimi., Pribowo, Ari, Njoman, Galy., Herfianti, Meiffa. (2023). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Hofstede Dan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Studi Kasus pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu). *Creative Research Management Journal*. Volume 6, Nomor 2
- Pasla, Y. (2023). Jenis-Jenis Budaya Organisasi dalam Konteks Perusahaan Modern. Bandung: Pustaka Bisnis.
- Poth, A., Riel, A., & Dreiling, A. (2021). The impact of leadership and organizational culture on digital transformation in the industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(3), 839-861.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*, Terjemahan Saraswati, Ratna dan Sirait, Febriella. Edition 16, Jakarta, Salemba Empat.
- Simatupang, et al. (2020). Peranan Budaya Organisasi dalam Membentuk Karakter dan Perilaku Anggota Organisasi. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 12(1), 35-50.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsi, D., Wibowo, A., & Hendratmi, A. (2021). The role of organizational culture in managing change: Application of the OCAI framework in Indonesian organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 287-303.
- Tunnisa, Sholeha, Fauziyyah., & Kadiyono, Lestari, Lestari. (2020). Analisis Budaya Organisasi Stasiun Televisi Lokal X di Bandung dengan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi*, 11(2), 161– 180. <https://doi.org/10.21107/personifikasi.v11i2.9103>
- Wahjono, S. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 15-28.

- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Wellem, I. (2019). Analisis Budaya Organisasi dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA Maumere*, 6(1), 1–22
- Yanuresta, D. (2021). Budaya Organisasi sebagai Kerangka Kerja dalam Pengambilan Keputusan dan Perilaku Organisasi. Surabaya: Graha Ilmu.
- Zheng, W., Wu, Y., & Xie, S. (2020). Organizational culture and innovation: The mediating role of leadership style. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120151.