



ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UNIVERSITAS DIPONEGORO

Yona Kusumaningtyas, Ismi Darmastuti¹
yonaningtyas@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Organization Culture is need to be developed and adapted with the developments and changes of the organization. Nowadays, many companies do not understand the importance of organization culture as a fundamental factor in the company. Faculty of Economics and Business Universitas Diponegoro have the vision, mission, values, and goals to be achieved. With the mapping of cultural profile of current and future expectations may be one input for an institution to prepare for the change and understand whether the vision, mission, and values that have been defined it is understood and preserved as the organization's culture.

This research was conducted by survey method using OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). The survey conducted on alumni, students, staff, and faculty with a sample size of each stratum 25 people. So great the entire sample was 100 people. This research uses descriptive quantitative approach so as to reveal and analyze the cultural profile FEB Undip current and expected in the next few years.

The results obtained from this study showed a difference between the perception of the current culture of alumni, students, staff, and faculty. Alumni, staff, and faculty feel that the dominant culture of the company is the culture clan. Meanwhile, students feel the current dominant culture is a culture of hierarchy. There are cultural similarities expected by all stakeholders ie culture clan. There seems to be a trend toward more powerful clan culture as a type of culture is expected. This cultural profile picture FEB Undip can be used for decision making in accordance with the vision, mission and objectives of the FEB Undip.

Keywords: *Mapping Cultural Organization, OCAI, FEB Undip, Quantitative Descriptive*

PENDAHULUAN

Pada saat ini semakin banyak perusahaan yang menyadari pentingnya peran budaya bagi suatu organisasi atau perusahaan. Dahulu budaya perusahaan hanya dipandang sebagai salah satu alasan mengapa perusahaan mencapai sukses. Tetapi pandangan tentang budaya perusahaan sekarang menjadi salah satu tema sentral dalam pengembangan perusahaan (Iriani, 2010).

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing. Budaya yang dimiliki suatu organisasi yang bergerak pada bidang tertentu tidak sama dengan budaya organisasi yang bergerak pada bidang yang sama, atau bahkan dengan organisasi yang bergerak di bidang yang berbeda (Wicahyanti, 2014). Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat katarektiristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Robbins, 2006). Budaya organisasi terbentuk sesuai dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara sadar maupun tidak sadar oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang dijunjung tinggi akan memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik lagi.

¹ Corresponding author



Dalam penelitian sebelumnya, terdapat lembaga pendidikan yang melakukan pemetaan budaya organisasi untuk tujuan mempelajari konsep organisasi dan memberikan efektivitas manajer pada universitas-universitas. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Beytekin, et al (2010) di Universitas Ege yang bertujuan untuk mengeksplorasi konsep budaya organisasi saat ini dan kedepannya di Universitas Ege sehingga dapat ditentukan strategi manajemen yang efektif dan dapat dilakukan pengembangan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan budaya dominan saat ini mengarah pada budaya *hierarchy*, sedangkan tujuan startegis dari Universitas Ego menekankan pada budaya *adhocracy*, *clan*, dan *market*.

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip merupakan lembaga pendidikan yang memiliki visi, misi, nilai, dan tujuan yang ingin dicapai. Dengan dilakukan pemetaan profil budaya saat ini dan harapan kedepannya dapat menjadi salah satu masukan bagi institusi agar siap menghadapi perubahan dan memahami apakah visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan itu dipahami dan dipelihara sebagai budaya organisasi. Untuk mengetahui kondisi organisasi saat ini dilakukan wawancara mengenai fasilitas dan pelayanan yang ada di FEB Undip.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) mengenai layanan yang diberikan oleh karyawan FEB Undip, diperoleh kesimpulan bahwa pelayanan yang diberikan oleh karyawan sudah cukup baik. Meskipun ada beberapa layanan yang belum memuaskan para *stakeholder* (alumni dan mahasiswa), layanan yang belum memuaskan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) yaitu layanan yang diberikan pegawai pada bagian akademik. Berbeda dengan karyawan akademik, karyawan pada bagian gedung dan parkir mendapat penilaian yang baik dari *stakeholder* (alumni dan mahasiswa), pegawai dianggap sudah memberikan pelayanan sesuai dengan harapan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Pegawai memberikan layanan dengan bersikap ramah, sopan santun, dan bertanggung jawab.

Selain mengenai layanan pada FEB Undip wawancara juga dilakukan mengenai fasilitas yang disediakan oleh FEB Undip. Hasil wawancara menunjukkan bahwa fasilitas yang tersedia di FEB Undip sudah lengkap dan memenuhi kebutuhan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Namun, ada juga fasilitas yang belum dimanfaatkan dengan optimal oleh *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) dan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa) menginginkan penambahan fasilitas lain yang dibutuhkan oleh FEB Undip guna menunjang keberhasilan serta pemanfaatan fasilitas agar lebih optimal.

Secara keseluruhan FEB Undip merupakan organisasi yang memperoleh penilaian cukup baik menurut *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Namun, ada beberapa layanan dan fasilitas yang belum sesuai dengan harapan *stakeholder* (alumni dan mahasiswa). Untuk itu perlu diimbangi dengan fasilitas dan layanan yang sesuai dengan harapan *stakeholder*, agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fasilitas dan layanan merupakan alat penunjang keberhasilan suatu proses atau upaya yang dilakukan organisasi dalam kemajuan organisasi. Apabila kedua hal ini tidak dimanfaatkan secara optimal serta belum memenuhi kepuasan *stakeholder* maka kegiatan yang dilakukan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan organisasi dan seluruh *stakeholder*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Model *competing values* merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhi (Kusdi, 2011).

Model *competing values* dibangun oleh Quinn dan Cameron yang dikelompokkan menjadi dua dimensi, yang terdiri atas empat kluster. Dimensi pertama adalah kriteria-kriteria efektivitas yang menekankan kepada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*), dan dinamika atau lebih menekankan stabilitas, keteraturan, dan kontrol. Dimensi kedua membedakan kriteria-kriteria efektivitas yang menekankan orientasi eksternal, integrasi, dan kesatuan atau lebih menekankan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan (*rivalitas*). Berdasarkan dua dimensi ini, empat kelompok nilai menggambarkan empat tipe kultur organisasi, yaitu kultur klan, adhokrasi, market, dan hierarki.

Cameron dan Quinn membuat sebuah model kultur organisasi yang terdiri dari sumbu koordinat X-Y, yang membagi kultur organisasi menjadi empat kuadran atau empat tipe kultur

yang masing-masing diberi nama tersendiri (Kusdi, 2011). Ada 4 tipe budaya yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yaitu sebagai berikut (Report OCAI *Company*, 2010):

1. Budaya *Clan*

Budaya *clan* merupakan tempat yang sangat menyenangkan untuk bekerja, tempat orang-orang berbagi informasi pribadi, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin organisasi dianggap sebagai mentor dan tokoh bahkan mungkin orang tua. Organisasi ini diperkuat berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota organisasi sangat tinggi. Organisasi menekankan pada kepentingan pengembangan sumber daya manusia dan memberikan arti penting pada kohesi dan moral. Sukses didefinisikan pada tingkat kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang. Penempatan organisasi pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus.

Tipe pemimpin: fasilitator, mentor, pembangun tim.

Nilai: komitmen, komunikasi, pengembangan.

Teori efektivitas: pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi yang efektif.

2. Budaya *Adhocracy*

Budaya *adhocracy* merupakan tempat kerja yang sangat dinamis, berjiwa kewirausahaan serta tempat bekerja orang-orang kreatif. Orang-orang didalamnya berani mengambil resiko. Pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil resiko. Perekat organisasinya adalah komitmen untuk terus bereksperimen dan inovasi. Menekankan pada menjadi pemimpin. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan memperoleh sumber daya baru. Kesuksesan diukur dari mendapatkan produk atau jasa yang unik dan baru, menjadi pemimpin produk atau layanan penting. Organisasi mendorong insiatif individu dan kebebasan.

Tipe pemimpin: inovator, pengusaha, visioner.

Nilai: output inovatif, transformasi, kelincahan.

Teori efektivitas: inovatif, visi, dan sumberdaya baru yang efektif.

3. Budaya *Market*

Budaya *market* merupakan sebuah organisasi yang fokus pada pencapaian hasil yang mana perhatian utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pemimpin adalah penggerak yang keras, produser, dan pesaing. Perekat yang membuat organisasi bersatu adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan kesuksesan adalah perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah tindakan yang kompetitif dan penghargaan pada pencapaian tujuan dan target. Sukses didefinisikan pada pangsa pasar dan penetrasi pasar. Harga yang kompetitif dan memimpin pasar merupakan hal yang penting. Gambaran organisasi adalah kompetisi yang tinggi.

Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser.

Nilai: pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas.

Teori efektivitas: bersaing dan fokus pada pelanggan.

Peningkatan kualitas tinggi: mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kerjasama eksternal, meningkatkan persaingan, melibatkan pelanggan dan pemasok.

4. Budaya *Hierarchy*

Budaya *hierarchy* merupakan suatu tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur, segala sesuatu dilakukan berdasarkan prosedur yang telah ditentukan. Para pemimpin bangga menjadi koordinator yang baik dan memiliki pemikiran efisiensi. Nilai yang dianggap penting adalah kebijakan formal dan kelancaran dalam menjalankan organisasi. Perhatian jangka panjang adalah stabilitas, kinerja, efisiensi, dan kelancaran operasional. Kesuksesan didefinisikan pada tingkat penyerahan yang bisa diandalkan, kelancaran penjadwalan, dan penghematan biaya. Pengelolaan karyawan berfokus pada pekerjaan yang terjamin dan prediktibilitas.

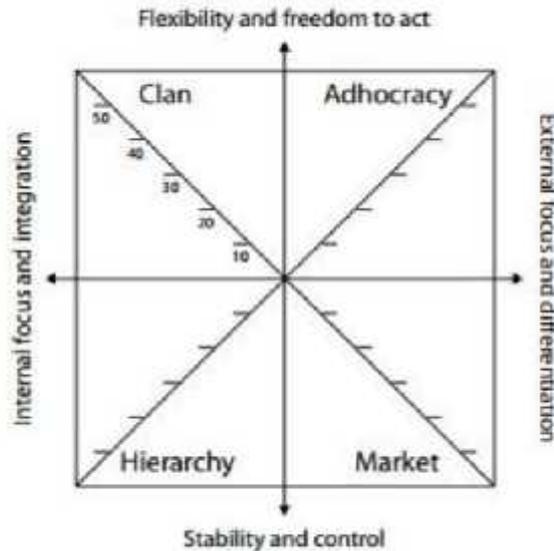
Tipe pemimpin: koordinator, memantau, organizer.

Nilai: efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman.

Teori efektivitas: pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi: pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, dan kualitas peralatan.

Gambar 1
Competing Values Model



Sumber: *Report OCAI (2010), OCAI Online*

Untuk melakukan identifikasi budaya pada suatu organisasi, instrument yang dapat digunakan yaitu OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI merupakan pengembangan dari CVF, yang digunakan untuk mengetahui kearah mana budaya suatu perusahaan dikelompokkan berdasarkan kulturnya yaitu kultur klan, adhokrasi, market, dan hierarki.

Tujuan OCAI yaitu menggambarkan profil budaya organisasi yang terfokus pada enam dimensi budaya organisasi (Kusdi, 2011). Dimensi budaya tersebut yaitu:

1. Karakteristik Dominan

Karakteristik dominan merupakan karakteristik yang menggambarkan kultur organisasi secara keseluruhan. Dengan perhitungan menggunakan instrument OCAI akan diketahui gambaran budaya dominan pada lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi merupakan gaya dan pendekatan dalam kepemimpinan yang meresapi organisasi. Dengan perhitungan menggunakan OCAI akan diketahui budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi.

3. Pengelolaan Karyawan

Pengelolaan karyawan adalah gaya yang menjadi karakteristik organisasi dalam memperlakukan para pekerjanya dan menggambarkan lingkungan kerja ada umumnya. Dengan perhitungan menggunakan OCAI maka akan terlihat budaya yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

4. Perikat Organisasi

Perikat organisasi merupakan mekanisme pengikat yang membuat organisasi menjadi satu-kesatuan. Dengan perhitungan menggunakan OCAI, nilai-nilai budaya yang menjadi faktor perikat akan terlihat.

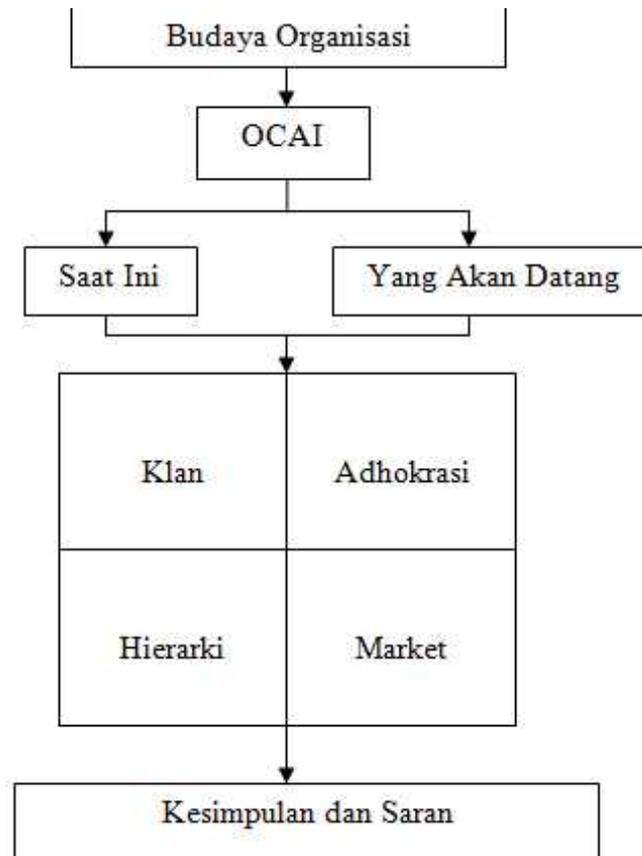
5. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bidang-bidang yang menjadi titik berat dalam organisasi. Dengan perhitungan menggunakan OCAI akan diketahui budaya yang dominan dalam penekanan strategi organisasi.

6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan tolak ukur bagi keberhasilan/kegagalan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan perhitungan menggunakan OCAI maka akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian non kausalitas - komparatif yaitu penelitian yang dilakukan tidak secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2006).

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Umar (2008) mengemukakan tujuan penelitian desain deskriptif bersifat paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya. Studi dengan desain deskriptif dapat dilakukan secara sederhana atau rumit dan dapat melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Dengan demikian, hasil penelitian dengan desain ini akan menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini hanya ada variabel tunggal yaitu pemetaan budaya organisasi. Teknik *sampling* dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*. Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner langsung. Karena sampel terdiri dari 4 subsampel/strata (alumni, mahasiswa, karyawan, dan dosen), maka jumlah sampel keseluruhan dibagi sama rata untuk setiap subsampel/strata, sehingga besar subsampel tiap strata adalah 25 orang. Dari 121 kuesioner yang dibagikan jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 100 kuesioner.

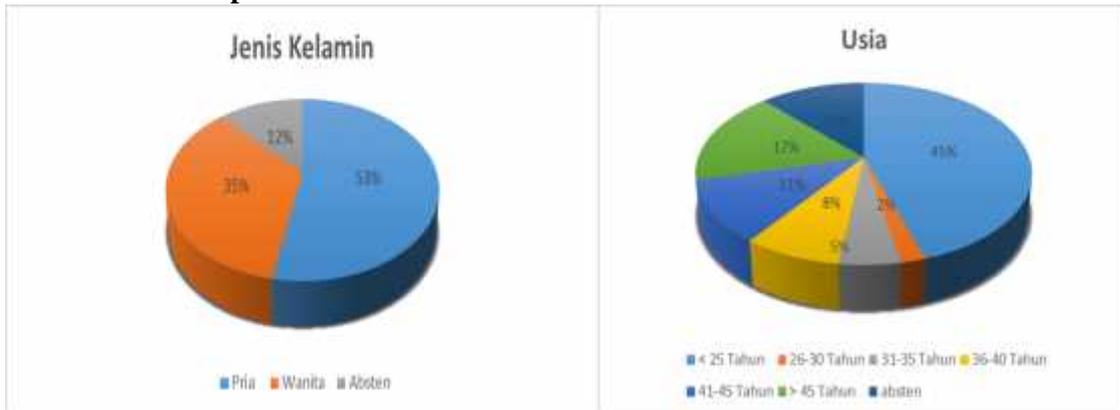
Adapun dalam mengolah dan menganalisis data, penelitian ini menggunakan salah satu instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah 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. Selain itu, Pertanyaan terbuka dianalisis dengan menggunakan analisis isi unit data tematik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah perwakilan dari seluruh *stakeholder* di FEB Undip yang terdiri dari alumni mahasiswa, karyawan, dan dosen. Karakteristik responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jabatan atau status, umur, dan jenis kelamin. Karakteristik responden berdasarkan jabatan atau status terdiri dari alumni, mahasiswa, karyawan, dan dosen dengan distribusi 25 orang.

Karakteristik Responden



Berdasarkan karakteristik diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden di FEB Undip berjenis kelamin pria, berusia diatas 45 tahun.

Hasil Interpretasi Budaya FEB Undip Saat ini dan yang diharapkan

Di bawah ini terdapat persentase perbandingan profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan menurut persepsi masing-masing *stakeholder*.

Tabel 1
Persentase Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang Diharapkan Menurut Persepsi masing-masing Stakeholder

Budaya FEB Undip Saat ini				
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Alumni	26,40%	25,40%	22,73%	25,47%
Mahasiswa	23,97%	23,57%	25,93%	26,53%
Karyawan	27,40%	24,40%	22,03%	26,17%
Dosen	28%	24,26%	23,07%	24,67%
Budaya FEB Undip yang diharapkan				
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Alumni	31,50%	26,77%	21,57%	20,16%
Mahasiswa	32,17%	28,63%	20,77%	18,43%
Karyawan	32,43%	25,93%	21,10%	20,54%
Dosen	28,37%	26,77%	21,53%	23,33%

Sumber: hasil olah data penelitian

Tabel 1 diatas memperlihatkan perbandingan profil budaya organisasi di FEB Undip saat ini dan yang diharapkan menurut persepsi alumni, mahasiswa, karyawan, dan dosen. Pada kolom budaya FEB Undip saat ini terlihat bahwa terdapat persamaan dan perbedaan persepsi pada *stakeholder* mengenai budaya FEB Undip saat ini, yaitu budaya *clan* dan budaya *hierarchy*. Tiga *stakeholder* (alumni, karyawan, dan dosen) memberikan nilai yang tinggi pada budaya *clan*, namun mahasiswa memberikan nilai yang tinggi pada budaya *hierarchy*. Sedangkan untuk budaya yang diharapkan beberapa tahun mendatang (kolom Budaya FEB Undip yang diharapkan) terdapat



persamaan persepsi pada seluruh *stakeholder* yaitu budaya *clan*, bahkan nilainya meningkat dan terjadi kesenjangan positif. Pada budaya saat ini tiga *stakeholder* (alumni, karyawan, dan dosen) merasakan budaya *clan* paling dominan pada saat ini, sedangkan mahasiswa merasakan budaya yang dominan saat ini adalah budaya *hierarchy*. Hal ini menunjukkan bahwa alumni, karyawan, dan dosen merasakan bahwa selama ini FEB Undip lebih mengedepankan kekeluargaan dan kebersamaan antar anggota organisasi yang kuat serta loyalitas dan saling percaya antar anggota organisasi juga kuat. Sedangkan mahasiswa merasakan adanya kontrol dan aturan formal yang mengatur anggota organisasi didalamnya. Berbeda dengan budaya yang diharapkan oleh *stakeholder*, terdapat persamaan pada budaya yang diharapkan beberapa tahun mendatang yakni budaya *clan*. Hal ini menunjukkan bahwa alumni, karyawan, dan dosen sudah nyaman dengan kondisi budaya pada saat ini, sehingga menginginkan budaya ini tetap ada untuk kedepannya. Begitu juga dengan harapan mahasiswa yang menginginkan budaya *clan* menjadi budaya yang dominan untuk kedepannya.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *organizational culture asesment instrument* pada FEB Undip. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Profil budaya organisasi FEB Undip saat ini berdasarkan persepsi alumni, karyawan, dan dosen menyatakan bahwa budaya *clan* dirasakan lebih dominan. Dimana anggota organisasi didalamnya merasakan bahwa organisasi seperti sebuah keluarga serta kebersamaan yang terjalin sangat kuat.
2. Terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini diantara *stakeholder*. Bahwasannya alumni, karyawan, dan dosen memilih budaya *clan*. Sementara itu, mahasiswa memilih budaya *hierarchy* menjadi budaya yang dominan pada saat ini. Budaya *hierarchy* merupakan budaya yang lazim pada sebuah institusi pendidikan, hal ini karena pada institusi pendidikan terdapat prosedur dan aturan yang harus dipatuhi.
3. Perbedaan persepsi yang terjadi mengenai budaya organisasi saat ini bukan berarti tidak sesuai dengan visi dan misi FEB Undip. Hanya saja perlu dilakukan diskusi lebih lanjut untuk menyamakan persepsi kedepannya agar lebih memudahkan dalam menjalankan kegiatan organisasi.
4. Terdapat persamaan persepsi mengenai profil budaya organisasi yang diharapkan seluruh *stakeholder* beberapa tahun mendatang yaitu budaya *clan*.
5. Adanya indikasi bahwa harapan FEB Undip untuk beberapa tahun mendatang sudah sejalan dengan tujuan FEB Undip menjadi salah satu Fakultas Ekonomi dan Bisnis terkemuka dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi baik pada tingkat nasional maupun internasional.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- Metode OCAI yang digunakan pada penelitian ini mengabaikan nilai-nilai budaya lokal.
- Responden dalam penelitian ini hanya dibedakan berdasarkan jabatan, usia, dan jenis kelamin.

Saran

Saran yang dapat diajukan untuk penelitian yang akan datang adalah untuk melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga mampu menggali dan memperoleh informasi yang mendalam mengenai budaya organisasi di FEB Undip. Sedangkan saran yang dapat digunakan untuk pengambilan kebijakan organisasi diantaranya :



1. Pemimpin sebaiknya merumuskan dan menemukan budaya yang tepat bagi kondisi yang diharapkan oleh FEB Undip. Jika dilihat dari visi dan misi yang diharapkan dan budaya yang dapat mendukung visi dan misi institusi adalah budaya *clan*.
2. Memperbaiki pelayanan yang kurang memuaskan *stakeholder*. Dengan adanya kritik dan saran dari *stakeholder* diharapkan dapat menjadi masukan positif untuk terus melakukan perbaikan.
3. Memperbaiki tata kelola kepegawaian. Misalnya dengan memberikan *reward* atas kinerja pegawai yang baik sehingga memacu pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

REFERENSI

- Ashfati, Aldina. 2008. "Analisis Budaya Korporat Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada Kantor Pusat PT. Asuransi Takaful Umum". *Skripsi*, Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Bukhori, Ahmad. 2014. "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Bandeng Juwana Elrina". *Skripsi*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Cameron, K. S. dan Quinn, R. E., 2006, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, diakses 04 April 2015, dari www.josseybass.com.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Febriana, Anggun Tri. 2012. "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah". *Skripsi*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iriani, Rachmawati Pertiwi. 2010. "Identifikasi dan Analisis Budaya Perusahaan di Pabrik SCC & C (Spread Cooking Category and Culinary) PT Unilever Indonesia Tbk., Cikarang". *Skripsi*, Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor.
- Ivancevish, John M. Konopaske, Robert & Matteson, Michael T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change: Tak Perduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rukanda, Yobi Pratama. 2013. "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT. Njonja Meneer". *Skripsi*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. United States of America : John Wiley & Sons, Inc.



- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Tanadi, Monica. 2014. "Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata DewaTour dan Travel tahun 2013". *Journal of Economics*, Vol. 1, No. 1.
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Indonesia.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivisti dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Umartias, Muhammad. 2014. "Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang". *Skripsi*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Wahyuningsih, Thoyyibah Tri. 2015. "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang". *Skripsi*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wicahyanti, Arinda Yulia. 2014. "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi BPN Kota Bandung Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument". *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom*.