

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA INSTITUSI PEMERINTAHAN X MENGGUNAKAN OCAI
(ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT)**

Ratna Jupitawati¹⁾ Anissa Lestari Kadiyono²⁾

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

E-mail: ratnakinantirasjid@gmail.com, anissa.lestari@unpad.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze organizational culture at government institution X using OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). The research population is all employees of Government Institution X consisting of groups of rank IV, III and II. Based on the results obtained, the appreciation of the employees who devote themselves to Government Institution X they appreciate the organization of Government Institution X as an organization with a Hierarchy type. This reflects the existence of a control system management to ensure that procedures, measurement, and monitoring systems are in place to keep processes and performance under control. Focus on coordination, fostering coordination within the organization as well as with external work units to obtain accurate cross-border information to carry out its activities. Similarly, expectations for changes in organizational culture in the future, they do not expect changes in organizational culture, this is felt in the three groups of ranks.

Keywords: *organizational culture, goverment institution, ocai.*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi pada institusi pemerintahan X menggunakan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Institusi Pemerintahan X terdiri dari kelompok kepangkatan Golongan IV, Golongan III dan Golongan II. Berdasarkan hasil yang diperoleh, penghayatan dari para pegawai yang mengabdikan diri di Institusi *Pemerintah X* mereka menghayati organisasi Institusi *Pemerintah X* sebagai organisasi dengan type Hierarchy. Hal tersebut mencerminkan adanya pengelolaan sistem kontrol untuk memastikan bahwa prosedur, pengukuran, dan sistem pemantauan tersedia untuk menjaga proses dan kinerja tetap terkendali. Fokus pada koordinasi, membina koordinasi di dalam organisasi maupun dengan unit kerja eksternal untuk mendapatkan informasi lintas batas yang akurat untuk melaksanakan kegiatannya. Demikian pula harapan untuk perubahan Budaya organisasi masa akan datang, mereka tidak mengharapkan adanya perubahan pada Budaya Organisasi, hal ini dirasakan pada ketiga kelompok kepangkatan.

Kata Kunci: budaya organisasi, institusi pemerintahan, ocai.

PENDAHULUAN

Pembahasan tentang budaya organisasi bukanlah hal yang baru. Konsep budaya organisasi sudah sejak awal tahun 1980-an sebagai salah satu tema kunci dalam penelitian organisasi. Beberapa ide bersaing dan memiliki keunggulan masing-masing: literatur yang ada diliputi isu-isu khusus tentang budaya, dampaknya, dinamika serta isinya, dan pengelolanya sangat dan terus-menerus didesak untuk mempertimbangkan implikasinya bagi organisasi mereka beserta budayanya (Ogbonna & Harris, 2002). Lama menjadi bahan kajian yang menarik untuk terus dibicarakan, budaya organisasi ini terus berkembang, hal tersebut dapat dilihat sebagai kelanjutan dari tren yang dimulai sejak awal abad ke-20 (Jung et al., 2007).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi yang tersirat yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika mengatasi masalah-masalah penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal dan integrasi dengan lingkungan internal. Tidak hanya sebatas pengertiannya saja, budaya organisasi perlu dilihat dari berbagai aspek sehingga dipahami betul bagaimana perannya dalam struktur organisasi dan fungsinya dalam kinerja perusahaan (Schein, 2010). Setiap organisasi memiliki budaya yang unik dengan karakteristik yang spesifik yang menggambarkan ciri khas organisasi tersebut. Karakteristik tersebut merupakan kumpulan nilai-nilai, prinsip yang dipegang oleh organisasi untuk tetap mempertahankan eksistensinya, memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi dan pengambilan kebijakan.

Menurut Sinha (2008) budaya organisasi terdiri dari lima lapisan berikut:

1. Misi organisasi, visi, tujuan, sasaran, strategi, dan filosofi yang mendasari pengelolaan.
2. Struktur organisasi, sistem, bentuk kerja, teknologi, struktur permodalan, dan fisik lainnya fitur organisasi.
3. Karakteristik kelompok seperti struktur kekuasaan dan kewenangan, dinamika kelompok, kepemimpinan, dan bentuk pekerjaan dan hubungan sosial.
4. Praktek dan perilaku kerja dan non-kerja
5. Asumsi, keyakinan, nilai, dan norma mengenai pekerjaan yang berbeda dari domain non-kerja seperti keluarga, komunitas, waktu luang, agama, dll.

Mengetahui, memahami, menilai dan mengelola budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk mencapai stabilitas dan kemampuannya beradaptasi pada lingkungan eksternal (Tănase, 2015). Sejak dimulainya program reformasi birokrasi oleh Pemerintah Indonesia, yang ada dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang grand design birokrasi membuat sebagian

sektor pemerintahan mulai berubah. Adapun dalam reformasi, memiliki delapan tujuan bidang yaitu organisasi, tata kelola, undang-undang pemerintah, sumber daya manusia pemerintah, pemantauan dan evaluasi, akuntabilitas, pelayanan publik dan yang terakhir adalah pola pikir dan budaya sumber daya manusia pemerintah sejalan dengan misi reformasi birokrasi. Hal-hal tersebut tentu membuat beberapa Instansi Pemerintahan melakukan perubahan-perubahan dalam budaya organisasi, sehingga mendorong birokrasi yang bersih, efektif, efisien, produktif dan budaya organisasi profesional (Sensuse, Cahyaningsih, & Wibowo, 2015).

Hasil penelitian Paramita & Salamah (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana instansi pemerintahan dapat beradaptasi dengan program reformasi birokrasi, sehingga instansi pemerintah mendapatkan penilaian positif dari masyarakat dan meningkatkan penilaian publik mengenai kinerja pemerintah.

Institusi Pemerintah X merupakan salah satu institusi profesi psikologi yang berada dibawah organisasi pemerintah dengan struktur, tugas dan tanggung jawab yang jelas, dalam menjalankan tugas dan perannya, dibagi menjadi beberapa Subdinas dan Lembaga yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang diatur dalam Peraturan Organisasi dan Tugas Institusi Pemerintah X. Institusi ini juga melayani pelayanan psikologi untuk warga sipil yang membutuhkan. Program reformasi birokrasi tentu memberikan pengaruh terhadap budaya institusi pemerintah X untuk mendukung program ini, terlebih pelayanan ini dirasakan langsung oleh masyarakat dimana kinerja institusi ini mencerminkan kinerja pemerintahan.

Budaya organisasi ini memiliki spektrum definisi yang luas, berbagai cara pendekatan budaya organisasi telah dianjurkan, salah satunya adalah *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn, 2011). *Competing Values Framework* saat ini menjadi kerangka kerja dominan di dunia untuk menilai Budaya organisasi. Kerangka kerja ini sangat berguna dalam mengatur dan menafsirkan berbagai macam fenomena organisasi (Aiken & Bacharach, 1979). Banyak alat ukur yang dikembangkan berdasarkan kerangka kerja ini seperti

1. *Competing Values Instrument for Organisational Culture* dari Chang & Wiebe (1996)
2. *Competing Values Instrument for Organisational Culture* dari Howard (1998)
3. *Competing Values Instrument for Organisational Culture* dari Quinn & Spreitzer (1991)
4. *Competing Values Instrument for Organisational Culture* dari Zammuto & Krakower (1991)
5. *OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)* dari Cameron & Quinn (1999)

Pada saat ini OCAI lebih sering digunakan oleh para peneliti dalam mendiagnosis budaya organisasi, karena memiliki validitas dan reliabilitas yang baik, mudah dan cepat untuk mendapatkan gambaran mengenai budaya organisasi (David, Valas, & Raghunathan, 2018).

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui tipe Budaya Organisasi yang dimiliki oleh Institusi Pemerintah X menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*).

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif yang bersifat deskriptif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Institusi Pemerintah X yang berjumlah 270 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan karena adanya strata tingkatan kepangkatan dari *sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berjumlah 135 orang. Besarnya jumlah sampling pada masing-masing strata kepangkatan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.
Jumlah Sampel Berdasarkan Golongan

Responden	Populasi	Sampel
Gol IV	50	25
Gol III	130	65
Gol II	90	45

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dari Cameron & Quinn (2011) yang terdiri dari 6 dimensi yang masing-masing dimensi terdiri empat pernyataan yang mewakili tiap-tiap kuadran (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy*). Adapun dimensi-dimensi yang diukur, yaitu :

1. *Dominant Characteristics*
2. *Organizational Leadership*
3. *Management of Employees*
4. *Organization Glue*
5. *Strategic Emphases*
6. *Criteria of Success*

Adapun cara pengisian alat ukur OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yaitu OCAI terdiri dari enam item, masing-masing dengan empat alternatif A, B, C, dan D. Bagilah 100 poin di antara empat alternatif ini, tergantung sejauh mana kesesuaian masing-masing alternatif dengan apa yang anda rasakan di dalam Institusi Pemerintahan X . Berikan poin yang lebih banyak untuk alternatif yang paling mirip dengan organisasi Anda. contoh, pada item 1, jika menurut Anda alternatif A sangat mirip untuk organisasi Anda, alternatif B dan C agak mirip, dan alternatif D hampir tidak mirip sama sekali, Anda mungkin memberikan 55 menunjuk ke A, masing-masing 20 poin ke B dan C, dan 5 poin ke D. Pastikan total Anda sama dengan 100 untuk setiap item (Cameron & Quinn, 2011).

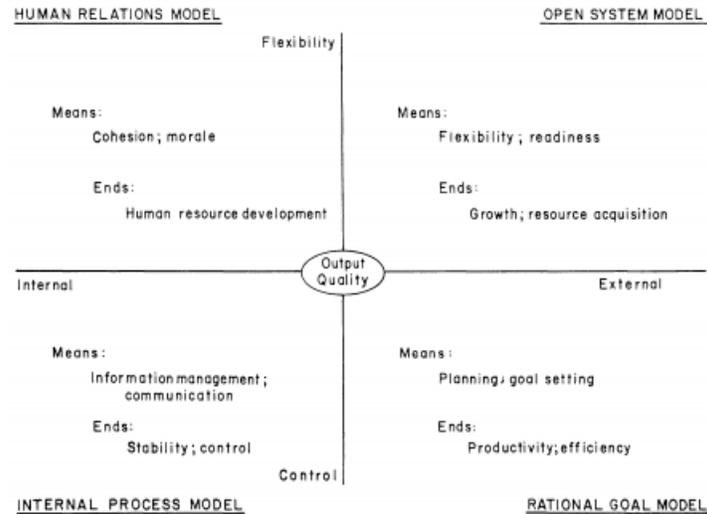
Perhatikan terdapat dua kolom respon, dimana kolom respon sebelah kiri untuk instrumen tersebut diberi label “sekarang”. Tanggapan ini berarti Anda menilai organisasi Anda seperti saat ini, bukan seperti yang Anda lakukan suka atau seperti yang Anda harapkan. Kemudian, kolom sebelah kanan diberi label “lebih disukai” mengacu pada organisasi seperti yang Anda pikirkan dalam lima tahun untuk menjadi organisasi yang sukses (Cameron & Quinn, 2011).

TINJAUAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Competing Values Framework

Competing Values Framework awalnya dikembangkan dari penelitian yang dilakukan pada indikator utama organisasi yang efektif, dimana Campbell, Brownas, Peterson, dan Dunnette (1974) membuat daftar tiga puluh sembilan indikator itu mereka mengklaim mewakili satu set komprehensif dari semua kemungkinan mengukur efektivitas organisasi. Kemudian, Quinn & Rohrbaugh (1983) menganalisis daftar tersebut untuk menentukan apakah pola atau cluster bisa diidentifikasi, karena tiga puluh sembilan indikator terlalu banyak memahami atau berguna dalam organisasi, mereka mencari lebih banyak cara untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci efektivitas. Hasil temuan menunjukkan bahwa teori implisit *competing values framework* dan, kriteria efektivitas organisasi dapat diurutkan menurut tiga sumbu atau dimensi nilai. Dimensi nilai pertama terkait pada fokus organisasi, dari internal, penekanan mikro pada kesejahteraan dan pengembangan orang dalam organisasi ke eksternal, penekanan makro pada kesejahteraan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Dimensi nilai kedua adalah terkait dengan struktur organisasi, dari penekanan pada stabilitas sampai pada penekanan fleksibilitas. Dimensi nilai ketiga terkait dengan sarana dan tujuan organisasi, dari penekanan pada proses penting

(misalnya, perencanaan dan penetapan tujuan) menjadi penekanan hasil akhir (misalnya, produktivitas). Ilustrasi dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 1.

Hubungan antara Tiga Kumpulan Nilai dan Kriteria Keefektifan Organisasi

Berdasarkan dimensi nilai ini, maka dibentuklah menjadi empat kuadran budaya organisasi yang mewakili masing-masing dimensi nilai (Cameron & Quinn, 2011).

1. *Clan*

Clan merupakan budaya organisasi yang bersifat ramah untuk para pekerja di mana seperti keluarga besar. Pemimpin merupakan mentor dan figur orang tua. Hal yang menyatukan organisasi adalah kesetiaan dan tradisi. Para pekerja memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Penekanan organisasi pada manfaat jangka panjang dari pengembangan individu, dengan kohesi tinggi dan moral menjadi penting. Kriteria keberhasilan dalam hal iklim internal dan kepedulian terhadap manusia. Organisasi memberikan penghargaan pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus

2. *Adhocracy*

Adhocracy merupakan budaya organisasi yang dinamis, berwirausaha, dan kreatif. Pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang visioner, inovatif, dan berorientasi risiko. Hal yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Penekanan organisasi adalah menjadi yang terdepan dalam pengetahuan, produk, dan layanan baru. Kesiapan untuk berubah dan menghadapi tantangan baru adalah penting.

Sehingga, pertumbuhan yang cepat dan memperoleh sumber daya baru menjadi hal yang ditekankan organisasi. Kriteria keberhasilan berarti memproduksi yang unik dan asli produk dan layanan

3. *Market*

Market merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah produsen dan pesaing penggerak keras yang tangguh dan banyak menuntut. Hal yang menyatukan organisasi adalah penekanan pada kemenangan. Sikap kompetitif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang luas menjadi hal yang diperhatikan oleh organisasi. Kriteria keberhasilan didefinisikan dalam hal pangsa pasar dan penetrasi. Mengungguli persaingan dan kepemimpinan pasar adalah penting.

4. *Hierarchy*

Hierarchy merupakan bentuk budaya organisasi yang kompatibel yang ditandai dengan tempat kerja yang diformalkan dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang dilakukan orang. Pemimpin merupakan koordinator dan pengorganisasi yang baik. Mempertahankan organisasi yang berjalan dengan lancar adalah penting. Stabilitas, kepastian dan efisiensi menjadi hal yang sangat diperhatikan. Hal yang menyatukan organisasi adalah aturan dan kebijakan formal.

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) merupakan instrumen yang mengukur budaya organisasi yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn (1999). *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ini dikembangkan berdasarkan pada kerangka kerja *competing value framework*. OCAI mengukur budaya organisasi melalui enam dimensi budaya organisasi, yaitu (Cameron & Quinn, 2011):

1. *Dominant Characteristics*
2. *Organizational Leadership*
3. *Management of Employees*
4. *Organization Glue*
5. *Strategic Emphases*
6. *Criteria of Success*

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) memiliki berbagai manfaat antara lain OCAI akan memberikan pemahaman tentang apa yang dianggap penting oleh pekerja di dalam organisasi, OCAI juga dapat digunakan sebagai alat pengukuran yang mengidentifikasi titik awal sebelum adanya perubahan dalam suatu organisasi, OCAI membantu untuk meningkatkan komunikasi internal organisasi, jika peta budaya yang berbeda dilakukan untuk departemen atau bagian organisasi yang berbeda (Rakhman, 2018).

OCAI sebagai instrumen yang mampu memetakan budaya organisasi di suatu perusahaan telah diujicobakan di beberapa penelitian. Uji coba alat ukur ini mendapatkan kisaran reliabilitas 0.67 sampai 0,83 ini menyatakan bahwa alat ini cukup mampu menunjukkan konsistensi dari sebuah alat ukur. Studi yang sama juga mengukur validitas OCAI menunjukkan validitas OCAI mencapai koefisien 0,764. Hasil ini menunjukkan bahwa OCAI dapat dikatakan cukup valid (Cameron & Quinn, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

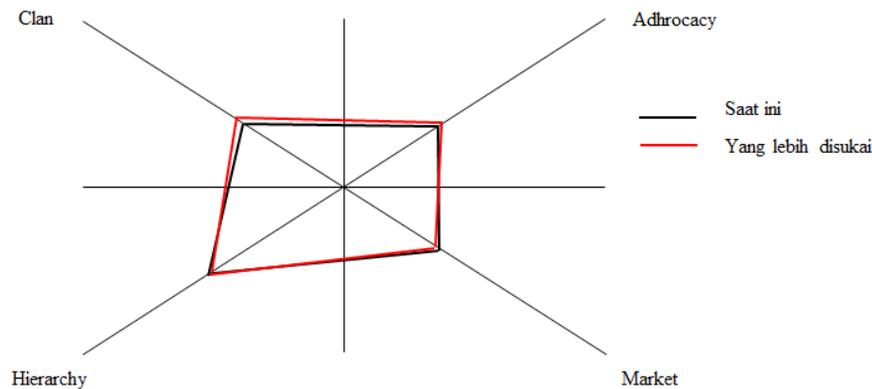
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan profil budaya organisasi Institusi Pemerintahan X sebagai berikut :

Tabel 2.

Profil Budaya Organisasi Institusi Pemerintahan X

Skor Rata-rata Yang dirasakan saat ini		Skor Rata-rata Yang lebih disukai di masa yang akan datang	
A	23	A	23.72
B	22.13	B	22.41
C	22.97	C	22.72
D	31.89	D	31.17

Berdasarkan Tabel 2. maka dapat diilustrasikan sebagai berikut :



Gambar 2.

Profil Budaya Organisasi Institusi Pemerintahan X

Berdasarkan Tabel 2 dan gambar 2 maka dapat diketahui bahwa Institusi Pemerintahan X memiliki budaya organisasi hierarchy. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara budaya yang dirasakan saat ini maupun budaya yang lebih disukai dimasa yang akan datang.

Budaya organisasi hierarchy pada Institusi Pemerintahan X tergambar pada masing-masing dimensi budaya organisasi. Berikut merupakan hasil profil budaya organisasi berdasarkan dimensi budaya organisasi :

Tabel 3.
Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi

No	Dimensi	Skor			
		A	B	C	D
1	<i>Dominant Characteristic</i>	22.17	21.83	23.33	32.67
2	<i>Organizational Leadership</i>	24	22.67	22	31.33
3	<i>Management of Employees</i>	23	23.67	23	30.33
4	<i>Organization Glue</i>	22.83	19.67	24.17	33.33
5	<i>Strategic Emphases</i>	22.17	20.33	23	34.5
6	<i>Criteria of Success</i>	23.83	24.67	22.33	29.17

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada tabel 3, dapat diketahui bahwa tipe budaya organisasi hierarchy pada ke enam dimensi lebih menonjol dibandingkan dengan tipe budaya yang lain, yang berarti semua dimensi tersebut dihayati sebagai suatu yang seimbang.

Berikut merupakan gambaran budaya organisasi berdasarkan golongan kepangkatan :

Tabel 4.

Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Golongan Kepangkatan			
Responden	Tipe Budaya Organisasi	Saat ini	Lebih disukai
Gol IV	Clan	22,83	21,6
	Adhocracy	21,83	22,46
	Market	22,51	23,16
	Hierarchy	31,08	30,83
Gol III	Clan	21,62	21,08
	Adhocracy	21,75	22,49
	Market	22,75	23,16
	Hierarchy	31,89	30,83
Gol II	Clan	22,8	23,83
	Adhocracy	21,8	19,5
	Market	22,5	23,33
	Hierarchy	31	31,99

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan mengenai pandangan budaya organisasi yang dirasakan saat ini maupun yang lebih disukai dimasa yang akan datang antara kelompok Kepangkatan Golongan IV, Golongan III dan Golongan II.

Pembahasan

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan maka dapat diketahui bahwa Instansi Pemerintah X memiliki tipe budaya organisasi hierarchy dapat diartikan institusi pemerintah X merupakan tempat yang formal dan terstruktur. Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan organisator yang baik. Mempertahankan organisasi berjalan dengan lancar merupakan hal penting. Stabilitas, prediktabilitas, dan efisiensi menjadi perhatian jangka panjang organisasi. Aturan dan kebijakan formal yang menyatukan organisasi.

Budaya tidak hanya tercipta di lingkungan masyarakat, dalam organisasi pun ditemukan model budaya yang tentunya sesuai dengan kebiasaan yang terjadi dalam lingkup kerjanya. Budaya organisasi tidak hanya menjadi salah satu variabel yang berhubungan dengan penentuan peningkatan kinerja organisasi, tetapi memiliki fungsi menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Merubah budaya organisasi akan melalui proses yang tidak mudah, apalagi dengan telah terciptanya budaya yang sudah mengakar di lingkungan

organisasi. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian dimana tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi yang dirasakan saat ini dengan budaya organisasi yang lebih disukai di masa yang akan datang. Hal ini pada dasarnya merupakan doktrin yang sangat kuat melekat bagi seorang pegawai ketika melakukan pergerakan yang mengarah pada pelaksanaan tugas. Hal tersebut juga tercermin pada pegawai dalam pangkat Golongan IV, Golongan III dan Golongan II yang tidak memiliki perbedaan dalam menghayati budaya organisasi, yang menandakan pegawai tersebut sudah merasa nyaman dan sesuai dengan tipe Budaya Organisasi saat ini serta tidak menghendaki ada perubahan dalam Budaya Organisasi.

Keselarasan enam dimensi budaya organisasi, yaitu : *dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases, criteria of success* yang menunjukkan penonjolan terhadap budaya hierarchy menjadi kekuatan bagi instansi pemerintah X dalam menghadapi dunia eksternal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Tipe Budaya Organisasi yang dimiliki Institusi Pemerintah X adalah tipe Hierarchy, yang dapat diartikan Institusi Pemerintahan X merupakan tempat yang formal dan terstruktur. Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan organisator yang baik. Mempertahankan organisasi berjalan dengan lancar merupakan hal penting. Stabilitas, prediktabilitas, dan efisiensi menjadi perhatian jangka panjang organisasi. Aturan dan kebijakan formal yang menyatukan organisasi.
2. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi yang dirasakan saat ini dengan yang budaya yang lebih disukai dimasa yang akan datang. Hal tersebut menandakan tidak diperlukannya perubahan organisasi untuk mencapai keefektivitasan organisasi dalam beberapa tahun yang akan datang.
3. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan mengenai pandangan budaya organisasi yang dirasakan saat ini maupun yang lebih disukai dimasa yang akan datang antara kelompok Kepangkatan Golongan IV, Golongan III dan Golongan II.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian memberikan beberapa saran, yaitu sebagai berikut:

1. Saran bagi Responden

Untuk lebih peduli terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Perubahan sekecil apapun akan mempengaruhi tatanan organisasi secara keseluruhan. Sehingga dengan berupaya peka terhadap perubahan organisasi, dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan tersebut.

2. Saran untuk Pimpinan

Dari penelitian yang dilakukan dapat disarankan kepada pimpinan, melakukan intervensi psikologi dalam meningkatkan kepekaan pegawai terhadap permasalahan organisasi dan perubahan organisasi. Intervensi yang dapat dilakukan antara lain dengan dilakukannya pelatihan/workshop yang dapat meningkatkan ketrampilan/ kompetensi/pengembangan potensi.

3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu sumber data untuk penelitian selanjutnya dan dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Budaya Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, M., & Bacharach, S. B. (1979). Culture and Organizational Structure and Process. In C. Lammers & D. J. Hickson (Eds.), *Organizations Alike and Unlike*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. In Diagnosing and changing organisational culture.*
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework (Third edit)*. United States of America: Jossey-Bass.
- Chang, F. S., & Wiebe, H. A. (1996). The Ideal Culture Profile for Total Quality Management: A Competing Values Perspective. *Engineering Management Journal*, 8(2), 19–26. <https://doi.org/10.1080/10429247.1996.11414889>
- David, S. N. J., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument. *International Conference on Management and Information Systems*.

- Howard, L. W. (1998). Validating The Competing Values Model As A Representation Of Organizational Cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231–250. <https://doi.org/10.1108/eb028886>
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2007). *Instruments for the Exploration of Organisational Culture*. Retrieved from <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Organizational Culture: A ten Year, Two-phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector. *Journal of Management Studies*, 39(5), 673–706. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00004>
- Paramita, A., & Salamah, U. (2017). Organizational Culture as a Determinant Factor of Government Institution Reputation. *Indonesia International Graduate Conference on Communication*. Depok: Universitas Indonesia.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115–142.
- Quinn, Robert E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.2307/2631061>
- Rakhman, A. (2018). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 3(4).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth Edi). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72, 485–494. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.130>
- Sinha, J. B. P. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Tănase, I. A. (2015). The Importance of Organizational Culture Based On Culture Transfer. *Proceedings of The 9th International Management Conference*, 848–852.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83–114.