

GAMBARAN BUDAYA ORGANISASI DI PT X: STUDI DESKRIPTIF DENGAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

Nafila Sekar Arum Abdat¹, Aldi Kurniadi Christian², Gusti Fira Annisa³, Ismoro Reza Prima Putra⁴, Kiky D.H. Saraswati⁵

¹ Jurusan Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: nafila.705180069@stu.untar.ac.id

² Jurusan Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: aldi.705180052@stu.untar.ac.id

³ Jurusan Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: gusti.705180087@stu.untar.ac.id

⁴ Jurusan Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: ismorozainab@gmail.com

⁵ Jurusan Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: kikys@fpsi.untar.ac.id

ABSTRACT

Organizational culture has many functions for an organization. Among them is as something that binds all components in the organization, becomes a determinant of identity, provides additional energy, provides motivation, and becomes a guide for employees. If a company does not have an organizational culture, it will be difficult for the company to improve their competitiveness and will also find it difficult to be able to take appropriate actions in serving customers and dealing with business competitions. This study aims to identify and interpret the organizational culture profile of PT X by using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The research method used is qualitative and quantitative. Interviews were conducted with the owners of PT X and questionnaires were distributed to all employees of PT X. The results show that both owners and employees of PT X perceive that the organizational culture of PT X is Adhocracy culture as the dominant culture and Clan culture. That is, PT X is a dynamic, entrepreneurial, and creative workplace where people work hard and are also brave to take risks and are friendly where people share among themselves, like a big family. The company focuses on the long-term benefits of growth and acquiring new resources, and focuses on being at the forefront. This company is also bound by loyalty and tradition, as well as high commitment.

Keywords: Organizational culture, organization, employee, Organizational Culture Assessment Instrument

ABSTRAK

Budaya organisasi memiliki banyak sekali fungsi bagi suatu organisasi. Di antaranya adalah sebagai sesuatu yang mengikat semua komponen yang ada dalam organisasi, menjadi penentu identitas, memberikan tambahan energi, memberikan motivasi, serta menjadi pedoman bagi para karyawan. Jika perusahaan tidak memiliki budaya organisasi, maka akan sulit bagi perusahaan tersebut untuk meningkatkan daya saing mereka dan juga akan kesulitan untuk dapat melakukan tindakan yang tepat dalam melayani pelanggan serta menghadapi para pesaingnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menginterpretasikan profil budaya organisasi yang dimiliki PT X dengan menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif. Wawancara dilakukan dengan pemilik PT X dan kuesioner dibagikan ke seluruh karyawan PT X. Hasil menunjukkan bahwa baik pemilik maupun karyawan PT X mempersepsikan bahwa budaya organisasi yang dimiliki PT X yaitu budaya *Adhocracy* sebagai budaya dominan dan budaya *Clan*. Artinya, PT X merupakan tempat kerja yang dinamis, bersifat entrepreneur, dan inovatif di mana orang-orang bekerja dengan keras dan juga berani untuk dapat mengambil resiko serta bersahabat di mana orang-orang saling berbagi di antara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Perusahaan ini berfokus pada manfaat jangka panjang berupa pertumbuhan dan mendapatkan sumberdaya baru, serta menitikberatkan untuk dapat menjadi yang terdepan. Perusahaan ini juga terikat oleh loyalitas dan tradisi, serta komitmen yang tinggi.

Kata Kunci: Budaya organisasi, perusahaan, karyawan, Organizational Culture Assessment Instrument

1. PENDAHULUAN

Menurut Anggreani (2020), budaya organisasi merupakan sesuatu yang mengacu kepada susunan aturan maupun kebiasaan yang sudah berlaku dan berkembang secara turun menurun pada suatu organisasi dengan tujuan agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang ada dalam suatu perusahaan bisa juga disebut dengan budaya perusahaan maupun budaya kerja. Budaya organisasi ini mencakup nilai-nilai, aturan, kebiasaan, sistem, dan asumsi-asumsi yang berlaku yang disepakati dan dijalankan bersama dalam perusahaan yang menjadi identitas perusahaan tersebut dan menjadi salah satu cara mencapai keberhasilan perusahaan. Menurut Kinicki dan Kreitner (2014), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari suatu perusahaan, dan menurutnya terdapat tiga karakteristik penting bagi budaya organisasi, yaitu 1) budaya organisasi dilanjutkan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi; 2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita ketika di perusahaan; dan 3) budaya organisasi bekerja pada tingkatan yang berbeda.

Budaya organisasi memiliki dua jenis fungsi utama yang sangat penting, yaitu untuk mengintegrasikan para anggota sehingga mereka memahami bagaimana cara berelasi antara satu dengan yang lain dan juga untuk membantu organisasi tersebut untuk dapat beradaptasi pada lingkungan eksternal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat kongruensi antara individu dan budaya organisasional yang berkontribusi pada tingkat kinerja yang lebih tinggi (Cameron dan Quinn, 2011). Suatu organisasi terbentuk mengikuti perkembangan dari lingkungan dari organisasi itu sendiri baik itu disadari ataupun tidak oleh para anggota dari organisasi tersebut. Budaya dari organisasi perlu dijunjung tinggi agar dapat memacu organisasi tersebut untuk dapat berkembang menjadi organisasi yang lebih baik (David dan Valas, 2018). Semua organisasi mempunyai budayanya tersendiri. Budaya yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang bergerak dalam suatu bidang tertentu berbeda dengan budaya dari organisasi yang bergerak di bidang yang lain, dan bahkan tidak sama juga dengan yang bergerak di bidang yang sama (Wicahyanti, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian Pranitasari et al. (2018), terdapat pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja karyawan sebesar 72%. Artinya, bila budaya organisasi semakin baik maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat, dan sebaliknya. Kemudian terdapat pengaruh positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel lingkungan kerja sebesar 45%. Hal ini berarti, jika budaya organisasi semakin baik maka lingkungan kerja semakin kondusif, dan sebaliknya. Kemudian terdapat juga pengaruh positif antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja karyawan yang dimediasi lingkungan kerja sebesar 21%. Artinya, jika budaya dari suatu organisasi semakin baik maka lingkungan kerjanya akan semakin kondusif dan motivasi kerja karyawan semakin meningkat.

Komponen-komponen yang paling kuat dari budaya kerja adalah keyakinan dan perilaku dari para karyawannya, karena orang-orang yang berada dalam perusahaan itulah yang menentukan budaya dari perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi memiliki banyak sekali fungsi bagi suatu organisasi, diantaranya adalah sebagai sesuatu yang mengikat semua komponen yang ada dalam organisasi tersebut, menjadi penentu identitas, memberikan tambahan energi, memberikan motivasi, serta menjadi pedoman bagi para karyawan atau anggota dari organisasi tersebut. Budaya organisasi juga merupakan sebuah nilai yang menjadi 'perekat' antara para anggota dari organisasi yang dapat membuat mereka menjadi lebih dekat, serta dapat memberikan suatu energi positif yang memungkinkan organisasi untuk dapat berubah menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya. Budaya organisasi juga mempunyai keterkaitan yang erat dengan kepemimpinan, karena masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya tersendiri, maka pada akhirnya dari situlah suatu budaya organisasi dapat terbentuk. Budaya-budaya yang ada dalam

suatu organisasi adalah sesuatu yang mencerminkan kepemimpinan dari organisasi itu sendiri, hal ini dapat diumpamakan seperti dua sisi koin yang bernilai sama (Trang, 2013).

Budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam tujuan organisasi untuk mendapatkan kelebihan atau keuntungan dalam berkompetisi dengan perusahaan lainnya dan untuk mendapatkan keuntungan atau kelebihan ini, suatu organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki pondasi yang kuat dalam perusahaan agar dapat memperkuat employee engagement (2017). Menurut Sutrisno (2019), dalam suatu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai yang akan dijalani bersama akan mudah dipahami secara mendalam, mudah dianut, dan diperjuangkan oleh karyawan disuatu perusahaan. Budaya organisasi yang positif, akan mendukung tujuan-tujuan dari perusahaan, sehingga jika budaya organisasi yang negatif akan menghambat dengan tujuan-tujuan dari perusahaan tersebut. Tanpa adanya budaya perusahaan yang kuat dan efektif, maka suatu perusahaan tidak dapat mengharapkan kegiatan entrepreneurial yang baik, terutama fungsi outsourcing entrepreneurial, karena konteks kultural sebagai suatu faktor yang menjadi dasar dari berbagai faktor penting lainnya dalam kegiatan kewirausahaan, membutuhkan perubahan yang mendalam pada pengetahuan dari kepercayaan, hak-hak, budaya, dan etika dalam suatu organisasi (Hosseni dan Baddast, 2011).

Menurut Kalaichelvi (2017), ada beberapa fungsi dari budaya organisasi, yaitu memberikan identitas untuk menunjukkan fitur khusus yang membedakan organisasi atau perusahaan tersebut dengan yang lainnya, meningkatkan koperasi sehingga lingkungan kerja yang ada dapat menjadi lebih nyaman dan rasa kekeluargaan lebih kuat, dan membentuk perilaku dengan menolong para anggota agar lebih sadar akan lingkungannya. Dengan adanya interaksi antara satu anggota dengan anggota yang lainnya, akan membuat organisasi terlihat menjadi lebih baik dengan hasil dari komunikasi yang didalamnya terkandung rasa hormat dan keinginan untuk saling menolong satu sama lain dalam pekerjaan. Fungsi dari budaya organisasi yang lainnya adalah untuk memproduksi apa yang diinginkan atau menjadi tujuan dari perusahaan dalam membawa tugas dan tanggung jawab sebagai kelompok untuk mencapai tujuan yang telah disetujui sejak awal. Fungsi-fungsi dari budaya organisasi akan mendatangkan banyak keuntungan bagi para anggota atau karyawan dari perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja jika para anggotanya sungguh-sungguh menjalankan nilai dan norma yang telah dibuat dan akan menghasilkan kebiasaan yang baik bagi para anggota atau karyawan dari perusahaan tersebut.

Proses pembentukan budaya dari suatu organisasi dimulai sejak perusahaan itu berdiri. Schein (2016) menyatakan bahwa budaya dari suatu organisasi tidak dapat terpisah dari peran pendiri perusahaan tersebut, alur dari terbentuknya budaya organisasi adalah: a) ketika para pendiri atau pemimpin dari organisasi membawa sejumlah asumsi, perspektif, nilai-nilai, dan artefak ke dalam perusahaan atau organisasi tersebut, kemudian ditanamkan kepada para karyawannya; b) budaya perusahaan timbul saat para anggota berinteraksi satu dengan yang lain untuk dapat bersama-sama menciptakan solusi bagi berbagai masalah utama dari organisasi atau perusahaan tersebut yaitu masalah internal dan masalah adaptasi eksternal; dan c) secara individual setiap anggota dari organisasi tersebut dapat menciptakan budaya baru dengan mengembangkan beragam solusi bagi berbagai permasalahan individual diantaranya seperti masalah identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan dan cara agar budaya tersebut dapat diterima oleh seluruh pemimpin maupun anggota organisasi yang lain sehingga dapat diturunkan kepada para karyawan yang baru di kemudian hari. Untuk dapat melihat berbagai budaya yang sedang diterapkan dan berbagai budaya yang diharapkan ada pada perusahaan tersebut hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan melakukan pengujian atau *assessment*.

Kusdi (2011) menyatakan bahwa Cameron dan Quinn merancang suatu model dari budaya organisasi yang di dalamnya terdiri atas sumbu koordinat X-Y, yang membagi budaya organisasi kedalam empat tipe budaya yang masing-masing mempunyai nama dan karakteristik tersendiri.

Keempat tipe budaya organisasi tersebut adalah 1) Budaya *Clan* memiliki ciri-ciri sebagai suatu tempat kerja yang bersahabat. Para pemimpin dianggap sebagai mentor dan mungkin sebagai figur orang tua. Organisasi didirikan atas dasar kesetiaan dan tradisi. Organisasi dengan budaya *clan* memiliki komitmen yang tinggi, dan menekankan pada pengembangan individu, dan pengutamakan kohesi dan moral. Organisasi dengan budaya *clan* juga sangat mementingkan kerjasama tim, partisipasi, dan konsensus. 2) Budaya *Adhocracy* dicirikan sebagai sebuah tempat kerja yang dinamis, entrepreneurial, dan kreatif. Orang-orang yang berada dalam organisasi ini cenderung berani untuk mengambil resiko. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi yang memiliki budaya *adhocracy* adalah visionary, inovatif, dan *risk-oriented*. Perekat yang menyatukan organisasi ini adalah komitmen terhadap eksperimentasi dan inovasi. Organisasi dengan budaya *adhocracy* menekankan pada memimpin suatu pengetahuan baru, produk-produk, dan pelayanan. Kesiapan untuk perubahan dan menghadapi berbagai tantangan baru juga sangatlah penting. Fokus atau tujuan jangka panjang dari organisasi dengan budaya *adhocracy* adalah pertumbuhan yang cepat, dan mendapatkan sumber daya baru. 3) Budaya *Hierarchy* memiliki ciri sebagai tempat kerja yang formal dan terstruktur. Prosedur menentukan apa yang dikerjakan oleh orang-orang didalamnya. Pemimpin yang efektif dalam organisasi dengan budaya ini adalah seorang koordinator dan pengatur yang baik. Mempertahankan kelancaran dari pekerjaan organisasi sangatlah penting. Tujuan jangka panjang dari organisasi ini adalah stabilitas, prediktabilitas dan efisiensi. Aturan dan kebijakan yang bersifat formal merupakan hal yang dapat mempertahankan organisasi. 4) Budaya *Market* merupakan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Organisasi ini cenderung keras dan menuntut. Mendapat kemenangan adalah sesuatu yang merekatkan organisasi dengan budaya market. Pemimpinnya adalah seseorang yang bisa banyak memproduksi barang atau jasa dan juga seorang kompetitor. Tujuan jangka panjang dari perusahaan ini berfokus pada tindakan kompetitif dan meraih tujuan atau target.

2. METODE PENELITIAN

Kegiatan diawali dengan dilakukannya diskusi antara tim pelaksana dengan pemilik PT X. Diskusi ini meliputi: (a) manfaat yang dapat diterima oleh PT X; dan (b) waktu yang akan dialokasikan untuk pelaksanaan kegiatan penelitian. Pelaksanaan survei budaya organisasi di PT X menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Pada metode kualitatif, tim peneliti melakukan wawancara dengan pemilik PT X. Pada metode kuantitatif kelompok menggunakan kuesioner daring/Google Form dengan teknik *convenience sampling*, di mana tim peneliti memberikan tautan Google Form ke pemilik perusahaan agar diteruskan ke seluruh karyawan PT X.

Pada tanggal 12 Oktober 2021 dilaksanakan wawancara dengan pemilik PT X dan penyampaian tautan survei melalui pemilik PT X. Target dalam survei ini sebanyak 13 orang. Tujuan dari wawancara ini untuk mengetahui pandangan serta harapan budaya organisasi di suatu perusahaan. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) yang merupakan sebuah alat yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011) yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi budaya-budaya yang ada atau sedang berjalan dalam suatu organisasi dan juga budaya yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Kuesioner ini memiliki empat dimensi. Setiap dimensi memiliki enam pernyataan. Setiap subjek penelitian diminta memberikan penilaian pada setiap pernyataan dengan memberikan skor antara 0-10, dan jumlah tiap poinnya tidak boleh melebihi nilai 10. Subyek dalam penelitian ini adalah pemilik perusahaan dan karyawan PT X.

Dalam Profil Budaya Organisasi ini terdapat dua kolom dengan nilai yang berbeda, yaitu skor rata-rata subyek dari kategori karyawan ada pada kolom "*now*" dan pada pemilik perusahaan ada pada kolom "*prefer*". Setelah melakukan wawancara dan kuesioner, data dari kuesioner pun dapat diolah. Pengolahan data menggunakan Microsoft Excel. Cara mengolah datanya adalah

sebagai berikut: (a) mencari nilai rata-rata dari “*now*” dan “*prefer*” untuk setiap pertanyaan; (b) hasil nilai rata-rata dikelompokkan sesuai dengan jenis budaya; (c) total nilai rata-rata sesuai dengan jenis budaya; (d) menghitung nilai rata-rata dari total jenis budaya; dan (e) membuat *chart* radar dengan nilai rata-rata setiap jenis budaya. Dari *chart* tersebut dapat dilihat, perusahaan lebih cenderung untuk memiliki jenis budaya yang mana. Setelah itu dilakukan penyusunan laporan penelitian dan dikirimkan ke pemilik PT X. Tim peneliti kemudian mempresentasikan hasil penelitian ini pada tanggal 27 Oktober 2021.

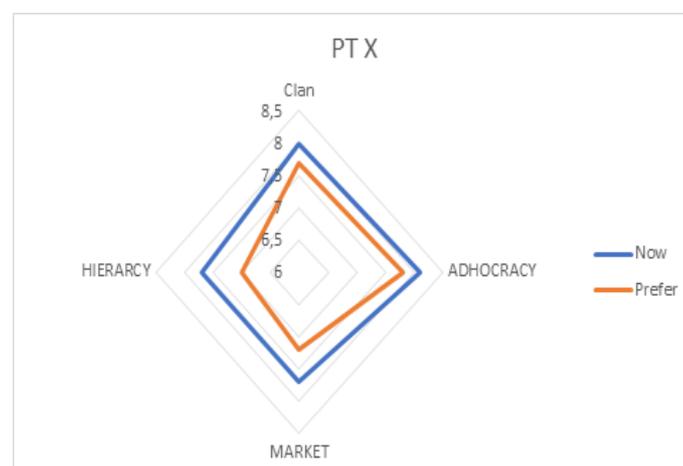
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan wawancara dan mengumpulkan data dari Google Form yang sudah disebar dan diisi sebelumnya oleh seluruh karyawan PT X, maka data dapat diolah dan didapatkan hasilnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik PT X, dapat disimpulkan bahwa PT X memiliki jenis budaya organisasi *Adhocracy* sebagai budaya organisasi yang dominan serta jenis budaya organisasi *Clan*. Selain itu, berdasarkan hasil pengumpulan data dari penyebaran kuesioner OCAI kepada 13 orang karyawan termasuk pemilik perusahaan, didapatkan hasil pengolahan data sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Survei dengan Kuesioner OCAI

	Now						Prefer						Rata-rata	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	Now	Prefer
Clan	7,3	8,4	8,1	7,8	8,2	8,6	7	7	8	8	8	8	8	7,7
ADHOCRACY	8,1	8,7	7,8	7,9	8,4	7,8	9	7	7	9	8	7	8,1	7,8
MARKET	7,8	8,7	8,7	7,9	8,8	8,3	8	8	7	8	7	7	7,7	7,2
HIERARCY	7,8	8,5	7,4	8,8	7,9	7,8	4	8	7	8	8	7	7,7	7

Selanjutnya, data dimasukkan kedalam *chart* radar dan mendapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Pengolahan Data Kuesioner OCAI

Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui bahwa grafik “*now*” memiliki nilai *Clan* = 8,0; *Adhocracy* = 8,1; *Market* = 7,7; dan *Hierarchy* = 7,7. Sedangkan, untuk grafik “*prefer*” diperoleh nilai *Clan* = 7,7; *Adhocracy* = 7,8; *Market* = 7,2; dan *Hierarchy* = 7. Disimpulkan bahwa “*prefer*” dan “*now*” merujuk pada budaya *Adhocracy* sebagai budaya yang dominan dan budaya *Clan*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT X menginginkan sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat entrepreneur, dan inovatif di mana setiap orang bekerja dengan keras dan juga berani untuk dapat mengambil resiko. Para pemimpin dalam perusahaan ini bertindak sebagai inovator dan juga sebagai pengambil resiko. Yang menyatukan perusahaan ini adalah adanya

komitmen untuk bereksperimen dan juga berinovasi. Perusahaan ini berfokus pada manfaat jangka panjang berupa pertumbuhan dan mendapatkan sumberdaya baru, serta berfokus untuk dapat menjadi yang terdepan. Makna keberhasilan dari perusahaan ini adalah ketika perusahaan memiliki berbagai produk maupun layanan-layanan yang unik dan baru. Menjadi yang terdepan dalam produk maupun layanan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan ini. Selain itu, perusahaan ini juga ikut mendukung atau mendorong inisiatif dan kebebasan orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Pada budaya *Clan*, karyawan menginginkan sebuah tempat kerja yang ramah di mana setiap orang saling berbagi satu sama lain, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh loyalitas dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi berfokus pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral. Keberhasilan/sukses didefinisikan dengan sensitivitas/kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia. Organisasi sangat mementingkan *teamwork*, peran serta, dan konsensus.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil wawancara dan survei didapatkan hasil bahwa budaya organisasi pada PT X adalah budaya *Adhocracy* sebagai dominan dan budaya *Clan*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT X menginginkan sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat entrepreneur, dan inovatif di mana setiap orang bekerja dengan keras dan juga berani untuk dapat mengambil resiko serta bersahabat di mana orang-orang saling berbagi di antara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Perusahaan ini menitik beratkan pada manfaat jangka panjang berupa pertumbuhan dan mendapatkan sumberdaya baru, serta menitikberatkan untuk dapat menjadi yang terdepan. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dengan melaksanakan penelitian mengenai budaya organisasi pada perusahaan yang memiliki bidang bisnis yang berbeda dan memiliki ukuran organisasi yang lebih besar pula. Dengan demikian, diharapkan dapat membuahkan hasil penelitian yang lebih kaya.

Ucapan Terima Kasih

Tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak PT X yang telah memberikan dukungan penuh terhadap kegiatan penelitian budaya organisasi ini berupa segala keperluan pendukung yang dibutuhkan oleh peneliti. Selain itu, ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara atas segala fasilitasnya hingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

REFERENSI

- Anggreani, T. (2021). Pengaruh Sosialisasi Budaya Organisasi dan Penghargaan Prestasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Kantor*, 1-12
- Cameron, K. S., dan Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3 rd ed.). San Fransisco, CA: Josey-Bass.
- David, S.N.J., dan Valas, S. (2018). Assessing Organization Culture: A Review on the OCAI Instrument. *International Conference on Management and Information Systems*, 182-188
- Davis, P. J. (2017). How HR can create competitive advantage for the firm. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 4-6. doi: 10.1108
- Hosseni, S, H., Baddast, B. (2011). Study of relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship in Mallet Bank of Golestan Province. *Journal of Cultural Management*, 5(4): 100-114.

- Kalaichelvi S. V. U. (2017). A Study On Organizational Culture. *International Journal of Research-Granthaalayah*.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A..(2014). Perilaku Organisasi (9th ed.). Salemba Empat, Jakarta
- Kusdi. (2011). Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, dan Praktik. Salemba Empat, Jakarta
- Pranitasari D., Trianah, L., dan Taufik, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. *Media Manajemen Jasa*, 6(2), 18-29.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th Ed.). Jossey-Bass.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). PRENADAMEDIA GROUP
- Trang, D. S. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Studi pada perwakilan BPKB provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*, 1(3), 208-216.
- Wicahyanti, A Y. (2014). Analisis pemetaan budaya organisasi BPN kota Bandung menggunakan organizational culture assessment instrument. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom*.

(halaman kosong)