

**PEMETAAN BUDAYA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE  
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)  
(STUDI KASUS di PT XYZ)**

**COMPANY CULTURE MAPPING USING ORGANIZATIONAL CULTURE  
ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) METHOD  
(CASE STUDY at PT XYZ)**

Azharine Ananda<sup>1</sup>, Christanto Triwibisono<sup>2</sup>, Fida Nirmala Nugraha<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Prodi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>azharineananda14@gmail.com, <sup>2</sup>christanto@telkomuniversity.ac.id, <sup>3</sup>fida\_nugraha@yahoo.com

---

**Abstrak**

Setiap organisasi maupun perusahaan tidak akan lepas dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi adalah sebuah pemahaman dari orang-orang yang memiliki tujuan, kepercayaan, dan nilai yang sama. Setiap organisasi menginginkan terbangunnya visi dan misi yang menginspirasi setiap anggota yang ada di organisasi tersebut. Tidak terkecuali dengan PT XYZ. Meskipun PT XYZ salah satu perusahaan garment yang besar, permasalahan-permasalahan sering sekali terjadi salah satunya yaitu salah satunya dari tingginya turnover karyawan khususnya pada operator sewing. Menurut operator tingginya turnover ini terjadi karena beberapa aspek baik dari segi peraturan maupun budaya kerja yang tidak sesuai dengan keinginan operator. Oleh sebab itu dilakukan perbaikan budaya dengan mempertimbangkan berbagai aspek dari perilaku organisasi, dan melakukan penilaian dengan menggunakan metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa persepsi budaya menurut operator dan staff atau manajemen berbeda sehingga perlu diadakannya perbaikan pada budaya tersebut. Selain itu diharapkan nantinya dapat mengurangi turnover yang terjadi di perusahaan tersebut.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Perbaikan Budaya, Perilaku Organisasi, *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

---

**Abstract**

*Every organization and company will not be separated from human resource management. Organizational culture is an understanding of people who have the same goals, beliefs, and values. Every organization wants a vision and mission that inspires every member in the organization. PT XYZ is no exception. Although PT XYZ is one of the major garment companies, problems often occur one of which is one of them is the high turnover of employees, especially for sewing operators. According to the operator, this high turnover occurs because of several aspects both in terms of regulations and work culture that are not in accordance with the wishes of operators. Therefore cultural improvement is carried out by considering various aspects of organizational behavior, and evaluating using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) method. Based on the results of the study, it was found that cultural perceptions according to operators and staff or management were different so that there was a need for improvement in the culture. In addition, it is hoped that later it can reduce the turnover that occurs in the company.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Cultural Improvement, Organizational Behavior, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

---

**1. Pendahuluan**

Organisasi maupun perusahaan tidak akan lepas dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi adalah sebuah kesatuan, kebiasaan, atau perilaku dari sekelompok orang yang memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai yang dianut sama. Pada dasarnya setiap organisasi menginginkan adanya visi dan misi yang dipelihara dan dibudayakan pada setiap anggota organisasinya. Diharapkan seluruh anggota organisasi yang berada didalam organisasi tersebut paham dan menjadikan budaya perusahaan itu sendiri sebagai landasan dalam berpikir, bertindak dan menyelesaikan berbagai macam permasalahan yang ada, yang nantinya diharapkan dapat mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak dibidang garment dan textiles. Perusahaan ini telah lama berdiri sejak tahun 1986. Selama lebih dari dua puluh tahun, perusahaan ini berkembang pesat dan untuk saat ini telah mempekerjakan lebih dari 5000 karyawan di 4 lokasi pabrik. PT XYZ merupakan perusahaan yang mampu menghasilkan garment dengan kualitas tinggi untuk pasar dunia dengan harga yang sangat bersaing.

Meskipun PT XYZ salah satu perusahaan garment yang besar, permasalahan-permasalahan sering sekali terjadi salah satunya yaitu berawal dari tingginya turnover karyawan khususnya pada operator *sewing*. Owner yang tidak peduli terhadap karyawan dan hanya memikirkan target penjualan serta target produksi dimana owner yang berorientasi pada target yang diminta oleh pelanggan berdasarkan wawancara pada salah satu karyawan yang bekerja sebagai operator. Menurut narasumber, ketidakpedulian owner salah satunya adalah tidak diberikan jenjang karir yang jelas atau mengenai tunjangan kesehatan. Hal ini tentu menjadi masalah dimana owner hanya memikirkan target yang terpenuhi dan berbanding terbalik dengan karyawan dimana karyawan menerapkan organisasi tidak hanya memikirkan tentang target melainkan hal-hal lain seperti loyalitas, pertemanan dan tradisi. Permasalahan ini tentu berimbas buruk pada kinerja serta performansi operator, khususnya operator *sewing* dan pada akhirnya mengakibatkan tingginya turnover pada operator *sewing*. Selain itu permasalahan juga terjadi pada machine, material, uang.

Menurut staff, turnover terjadi akibat beberapa operator mengeluhkan mengenai atasan yang terus menuntut untuk bersikap kompetitif antar sesama dan selalu berorientasi untuk mencapai lebih dari yang ditargetkan untuk mendapat keuntungan yang maksimal, tetapi juga tidak ingin menanggung biaya kesehatan serta jenjang karier yang jelas yang dapat diperlihatkan kepada operator. Selain itu atasan juga menekan untuk selalu bersikap kompetitif antar sesama. Hal ini termasuk lumrah bagi staff, namun tentu saja menjadi beban tersendiri untuk operator ketika harus kompetitif antar teman. Jika dilihat dari sisi operator sendiri, mereka cukup kesulitan ketika harus memiliki sifat kompetitif sesamanya. Hal ini terjadi karena mereka kesulitan ketika dituntut bekerja sama untuk mencapai target, namun harus bersaing juga antar sesama yang juga membantu satu sama lain dalam mencapai target. Dari kebiasaan-kebiasaan tersebut, kemudian muncul budaya yang pada akhirnya mendarah daging baik pada operator dan atasan secara berbeda. Budaya tersebut memunculkan pertikaian akibat perbedaan budaya diantara karyawan dan operator yang tidaklah sama. Oleh sebab itu maka dilakukan penelitian mengenai perbaikan budaya perusahaan sehingga diharapkan dapat membantu PT XYZ dalam melakukan pengukuran dan perbaikan budaya perusahaan menggunakan metode OCAI.

## 2. Dasar Teori/Metodologi

### 2.1 Budaya Perusahaan (*Organizational Culture*)

Budaya perusahaan adalah perangkat asumsi dasar yang nantinya akan membantu anggota organisasi dalam memecahkan permasalahan pokok baik didalam lingkungan internal ataupun eksternal, sehingga dapat membantu anggota organisasi dalam mencegah ketidakpastian situasi tersebut. Pemecahan masalah yang telah ditemukan ini kemudian diwariskan pada generasi selanjutnya sehingga akan memiliki kesinambungan (Schein, 1992:12).

Budaya suatu pabrik atau perusahaan adalah cara bertindak yang menjadi sebuah kebiasaan atau tradisi yang diturunkan turun temurun, oleh sedikit atau banyak diterapkan oleh semua anggota, dan harus dipelajari oleh anggota baru. Setidaknya anggota baru harus menerimanya baik sebagian atau keseluruhan untuk dapat diterima sebagai bagian dari suatu perusahaan (Jaques, 1952).

Organisasi adalah sebuah lingkungan yang membawa kebiasaan atau budaya yang membawa unit-unit sosial tersendiri yang membawa banyak persamaan paham bersama untuk mengorganisasi sebuah tindakan tertentu yang dilakukan bersama-sama dalam sebuah organisasi adalah cara-cara berperilaku yang sesuai didalam organisasi dan sesama anggota organisasi. (Louis, 1983).

Kultur adalah sebuah pengetahuan yang diserap oleh setiap anggota suatu organisasi yang dimiliki bersama, pengetahuan yang melekat membentuk dan memperhitungkan untuk menjadi aktivitas-aktivitas rutin anggotanya. Kultur diekspresikan melalui tindakan dan perkataan oleh para anggota dan diwariskan, bukan diberikan kepada seorang peneliti lapangan. Kultur tidak dapat terlihat dengan sendirinya, namun hanya dapat dilihat melalui representasinya di lapangan. (Marteen, 1988)

### 2.2 Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*)

Perilaku Organisasi adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sikap dan perilaku setiap individu dan kelompok di organisasi tertentu, yang mempelajari tentang sikap atau perilaku, baik yang menyangkut permasalahan pribadi maupun kelompok kecil yang terdapat pada konteks organisasi. John menggambarkan bahwa suatu kelompok tertentu dapat terkait dengan organisasi, tidak hanya pribadi. Walaupun organisasi pada

dasarnya adalah sebuah kelompok kecil, namun peran kelompok dalam organisasi dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu instansi atau perusahaan. (Marteen, 1988).

### 2.3 *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Instrumen Penilaian Budaya Organisasi atau yang biasa disebut OCAI adalah metode penelitian yang divalidasi untuk memeriksa Organisasi. Kerangka ini terdiri dari empat nilai bersaing yang sesuai dengan empat jenis budaya organisasi. Setiap Organisasi memiliki campuran sendiri dari keempat jenis budaya organisasi ini. Campuran ini ditemukan dengan selesainya kuesioner singkat. Kuesioner ini valid metode untuk menunjukkan pegangan untuk perubahan. OCAI saat ini digunakan oleh 10.000 perusahaan di seluruh dunia (Cameron & Quinn, 1999).

Peserta akan menilai enam dimensi organisasi mereka:

1. Karakteristik Dominan : Kriteria ini menunjukkan karakteristik apa yang bisa dilihat dan paling terlihat di dalam sebuah lingkungan kelompok atau organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi : Kriteria ini menunjukkan gaya, mode dan persepsi kepemimpinan apa yang diterapkan di organisasi dan perbandingan terhadap model kepemimpinan yang ada.
3. Manajemen Karyawan : Kriteria ini menunjukkan cara pengelolaan karyawannya di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun untuk individual.
4. Ikatan Organisasi : Kriteria ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dapat merekat atau mengikat segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.
5. Penekanan strategis : Kriteria ini menunjukkan cara organisasi untuk memfokuskan semua elemen dalam mencapai misi strategis yang ada.
6. Kriteria keberhasilan : Kriteria ini menunjukkan perusahaan menetapkan suatu standar tertentu untuk mencapai tujuan .

Dari 6 kriteria budaya diatas, dapat dihubungkan dengan 4 tipe budaya berbeda. Setiap kriteria memiliki ciri khas masing-masing untuk membentuk 4 tipe budaya yang berbeda, sehingga apabila dilakukan penilaian melalui 6 dimensi tersebut, dapat diketahui budaya apa yang terlihat di suatu perusahaan saat ini. 6 dimensi budaya tersebut nantinya akan membentuk 4 alternatif budaya yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*. (Cameron & Quinn, 1999)

Adapun 4 jenis tipe Culture (Cameron & Quinn, 1999):

#### 1. Budaya Klan (*Clan Culture*)

Tempat yang sangat menyenangkan untuk bekerja, di mana orang berbagi banyak informasi pribadi, seperti keluarga atau teman. Para pemimpin dan kepala organisasi dipandang sebagai mentor dan figur orang tua. Organisasi diselenggarakan bersama oleh kesetiaan dan tradisi.

#### 2. Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Tempat yang dinamis, wirausaha, dan kreatif untuk bekerja. Orang mencuat leher mereka dan mengambil risiko. Para pemimpin sebagai seorang inovator dan pengambil keputusan. Ikatan yang menyatukan organisasi ini adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi.

#### 3. Budaya Pasar (*Market Culture*)

Organisasi berorientasi hasil yang menjadi perhatian utama adalah menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Orang-orang berkompetisi dan berorientasi pada suatu tujuan tertentu. Para pemimpin adalah orang-orang yang bekerja keras, produsen, dan pesaing. Mereka tangguh dan menuntut.

#### 4. Budaya Hirarki (*Hierarchy Culture*)

Budaya yang sangat formal dan terstruktur untuk bekerja. Prosedur mengatur apa yang dikerjakan karyawan. Para pemimpin membanggakan diri sebagai koordinator dan penyelenggara *event* yang efisien. Mempertahankan organisasi yang berjalan lancar adalah hal terpenting. Peraturan dan kebijakan formal menyatukan organisasi.

## 2.4 Metodologi

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data, analisis data, dan pengambilan kesimpulan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner OCAI kepada pihak karyawan dan operator. Hasil kuesioner kemudian dianalisis, lalu ditarik kesimpulan.

### 2.4.1 Pengumpulan Data

#### 2.4.1.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer didapat dari pengumpulan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer terdiri dari kuesioner OCAI, interview, dan observasi

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi (biasanya didapat langsung dari perusahaan). Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder terdiri dari data penilaian budaya sebelumnya, jumlah operator divisi produksi unit sewing, jumlah karyawan di manajemen, dan jumlah turnover pada unit sewing.

#### 2.4.1.2 Populasi dan Sampel

Sampel dan Populasi dalam penelitian kali ini adalah divisi produksi , unit 6 (sewing) yang bekerja sebagai operator dan seluruh jajaran staff yang semuanya terlibat dalam penentuan budaya organisasi baik staff dan organisasi dengan total sebanyak 916 orang. Kuesioner tidak diberikan kepada seluruh populasi melainkan dilakukan dengan pengambilan sampel. Sampel adalah bagian-bagian kecil dari populasi yang digunakan untuk mewakili populasi tersebut. Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan sampel adalah rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

d = nilai presisi / ketepatan peramalan

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

didapatkan ukuran sampel yang digunakan pada operator unit 6 (*sewing*) sebanyak :

$$n = \frac{621}{(621 \times (0,1^2)) + 1}$$

$$n = \frac{621}{7,21} = 86,13$$

Dari hasil perhitungan tersebut didapatkan minimal sampel yang diharuskan adalah 86,13 atau bila dibulatkan menjadi 84 orang. Kuesioner yang didapatkan dari hasil menyebar ke seluruh operator unit 6 (*sewing*) adalah 100 orang, sehingga jumlah kuesioner tersebut sudah cukup untuk menggambarkan populasi pada operator unit 6 (*sewing*).

Kemudian didapatkan hasil berdasarkan perhitungan rumus Slovin, yaitu ukuran sampel yang digunakan pada staff sebanyak :

$$n = \frac{295}{(295 \times (0,1^2)) + 1}$$

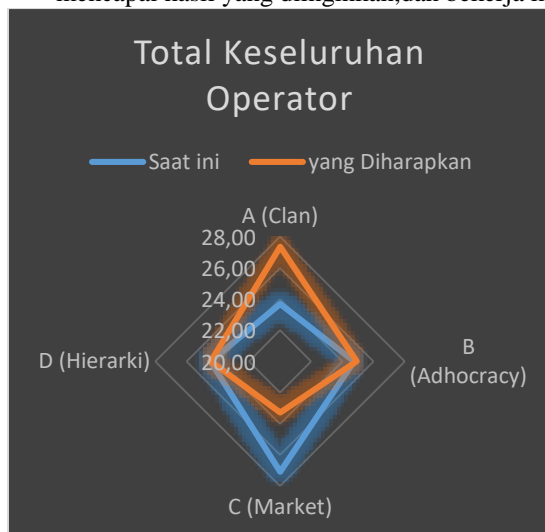
$$n = \frac{295}{3,95} = 74,68$$

Dari hasil perhitungan tersebut didapatkan minimal sampel yang diharuskan adalah 74,68 atau bila dibulatkan menjadi 75 orang. Kuesioner yang didapatkan dari hasil menyebar ke seluruh staff adalah 80 orang, sehingga jumlah kuesioner tersebut sudah cukup untuk menggambarkan populasi pada staff.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Dari hasil penyebaran kuesioner didapatkan 2 hasil sebagai berikut :

1. Operator merasakan budaya organisasi saat ini adalah Market dan budaya yang diinginkan adalah budaya clan. Seperti terlihat pada gambar 2. Hal ini menunjukkan bahwa operator merasakan bahwa perusahaan berfokus pada target dan hasil yang didapatkan. Perusahaan menekankan bahwa hasil yang didapatkan berasal dari kompetisi, prestasi, pencapaian, dan target yang tercapai. Namun kedepannya budaya yang diharapkan adalah perusahaan menjadi tempat yang menyenangkan dan mampu memberikan fasilitas dan bimbingan. Selain itu kepemimpinan bersifat sebagai mentor bukan sebagai atasan maupun bawahan.
2. Staff merasakan budaya organisasi saat ini adalah market dan budaya yang diinginkan adalah budaya market. Seperti terlihat pada gambar 3. Hal ini menunjukkan bahwa staff merasakan bahwa perusahaan saat ini beorientasi pada hasil yang didapatkan. Perusahaan beorientasi untuk memenangkan persaingan dengan cara menekankan kepada karyawannya untuk berkompetisi, berprestasi dan mencapai target sesuai yang diharapkan agar tidak kalah dalam bersaing. Rasa ini ternyata dipahami oleh pihak staff sehingga mereka pun ikut bergabung untuk menumbuhkan rasa bekerja keras, gesit, cekatan, dan keras hati untuk mencapai target sehingga dapatkan memenangkan persaingan di pangsa pasar tersebut. Staff menyadari bahwa tujuan utama dari semua ini adalah menyelesaikan pekerjaan, fokus pada target untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan bekerja keras untuk bisa bertahan di pangsa pasar.



Gambar 2. Hasil Kuesioner Ocai Operator



Gambar 3. Hasil Kuesioner Ocai Staff

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan kesuksesan suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, keseluruhan dalam perusahaan, operator menginginkan budaya clan yang berkembang, namun perusahaan dan staff menginginkan budaya market yang berkembang. Terdapat beberapa kesenjangan budaya antara operator dan staff yang menjadi salah satu faktor penyebab banyaknya operator yang memilih berhenti dari perusahaan tersebut. Kesenjangan budaya organisasi ini tentunya dipengaruhi beberapa hal seperti lingkungan tempat perusahaan, nilai perusahaan, individu yang menjadi panutan, penghargaan dan hubungan komunikasi antar karyawannya. Hasil data diatas dapat menunjukkan bahwa kesenjangan budaya ini terjadi akibat beberapa poin pengaruh tersebut tidak dilaksanakan dengan baik. Contohnya seperti tempat perusahaan yang cenderung tidak bersahabat, tidak adanya tunjangan kesehatan, pemberian penghargaan terhadap operator yang berprestasi dianggap kurang kurangnya panutan bagi para operator dalam menjelaskan dan menjalankan tugasnya dan yang paling fatal adalah perusahaan tidak menjelaskan dan memberikan informasi mengenai pekerjaan yang akan dilakukan dan budaya, norma atau nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan tersebut. Hal-hal ini sangat mempengaruhi operator sehingga mereka merasa tidak nyaman dalam bekerja yang berujung pada turnover yang tinggi. Padahal jika dikaitkan dengan visi, misi, nilai, norma dan budaya yang sudah pernah diterapkan oleh perusahaan seharusnya mampu membantu dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan tersebut. Akan tetapi implementasi yang diterapkan oleh staff dan staff kepada operator tidak diterapkan dengan baik. Sehingga operator merasakan budaya tersebut tidak cocok dengan mereka dan menginginkan adanya perubahan.. Perusahaan sendiri sudah menetapkan bahwa budaya market yang selama ini diterapkan oleh perusahaan mengalami permasalahan sehingga cukup sulit menerapkan nilai-nilai tersebut dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Namun dalam hal pengimplementasian budaya tersebut masih dirasa kurang. Diharapkan dengan dilakukannya perbaikan pada budaya market ini nantinya dapat membantu perusahaan dalam mengurangi angka turnover di operator tersebut.

Untuk menentukan perbaikan budaya perusahaan yang sesuai dengan visi, misi dan nilai yang sudah dibangun. Maka seharusnya operator mengikuti budaya perusahaan milik karyawan yaitu budaya market. Namun perbaikan dilakukan pada kriteria yang terdapat pada dimensi-dimensi yang mungkin dalam hal

pengimplementasian dimensi tersebut, belum sesuai dengan nilai-nilai yang sebagaimana harusnya budaya market berjalan di perusahaan. Penulis menggunakan metode AHP dalam menarik kesimpulan dimensi mana yang nantinya dapat membantu memperbaiki budaya yang diterapkan saat ini.

Hasil menunjukkan bahwa menurut pihak staff, hasil terpenting dari budaya tersebut adalah dimensi keberhasilan dimana perusahaan menjunjung tinggi dalam menetapkan standar didalam pencapaian tujuan yang ada. Selain itu, penekanan strategis dianggap penting karena perusahaan saat ini memfokuskan segala elemennya untuk mencapai misi strategis yang mereka tetapkan. Tetapi ikatan organisasi di perusahaan tersebut masih dianggap terlalu kecil dan kurang. Padahal ikatan organisasi dianggap penting karena kriteria ini justru menunjukkan bahwa nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan dapat merekatkan segala sumber daya yang ada. Implementasi yang dilakukan staff dan karyawan dianggap masih kurang jika melihat mengapa faktor ini tidak terlalu penting. Padahal ketidakpentingan inilah yang justru yang dirasakan operator seolah mereka tidak merasa ikut mengambil bagian dalam pencapaian misi perusahaan tersebut. Implementasi yang diterapkan oleh perusahaan dianggap masih kurang untuk kriteria ini. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan budaya untuk meningkatkan performa dan menguatkan budaya market dengan cara memperbaiki dari sisi dimensi ikatan organisasi. Seperti perusahaan dan staff bisa mengimplementasikan nilai-nilai yang bisa digunakan dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi tersebut. Seperti melibatkan operator dalam penciptaan partnership yang baik antar sesamanya dan karyawan, menjelaskan terlebih dahulu maksud dan tujuan yang ingin dicapai dari perusahaan, kepedulian kepada operator (tunjangan kesehatan, penghargaan kepada operator berprestasi) dan mengajarkan atau menanamkan jiwa kompetitif kepada setiap operator yang akan direkrut. Adanya harapan tersebut setidaknya dapat menjadikan masukan dalam jangka panjang kepada pihak manajemen perusahaan guna mengurangi tingkat turnover operator khususnya di unit sewing.

Dari hasil penelitian terdapat beberapa perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya. Perbedaan hasil ini disebabkan oleh budaya-budaya yang diserap oleh tiap tiap perusahaan berbeda-beda. Hal ini juga ditentukan dengan tujuan dan visi misi perusahaan sendiri. Namun beberapa persamaannya adalah bahwa dengan Metode OCAI, setiap hasil perusahaan dari kuesioner tersebut dapat dipetakan dan menjadi ciri khas masing-masing perusahaan itu sendiri.

#### 4. Simpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah :

1. Operator pada perusahaan PT XYZ merasakan budaya yang ada di organisasi saat ini adalah Market tetapi budaya yang diinginkan adalah clan.
2. Staff pada perusahaan PT XYZ merasakan budaya yang ada di organisasi saat ini adalah market dan budaya yang diinginkan adalah market.
3. Hasil penelitian lebih lanjut mengenai perbaikan budaya adalah bahwa budaya market harus diperbaiki pada sisi dimensi ikatan organisasi.

#### Daftar Pustaka

- [1] Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Organizational Culture Assessment Instrument
- [2] Institute, C. M. (t.thn.). UNDERSTANDING ORGANISATIONAL CULTURE. CMI, 6.
- [3] Jaques, E. (1952 ). 251. Managerial Challenge to Cross Cultural Management of Diversity
- [4] Leithy, W. E. (2017). Organizational Culture and Organizational Performance. Research Article, 6.
- [5] Louis, M. R. (1983 ). 39. The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values
- [6] Marteen, J. V., & Barley, S. (1985). Cultural Organization : Fragment of a Theory. Beverly Hill: Organizational Culture.
- [7] Narayana, A. (2017). A Critical Review of Organizational Culture on Employee. SciencePG, 5.
- [8] O'donnel, O., & Hoyle, R. (2008). Understanding and Managing Organisational Culture. Dublin: IPA.IC.
- [9] Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Culture., Administrative Science Quarterly.
- [10] Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational Culture : A key to Financial Perfomance. San Fransisco.
- [11] Soojin Kim, L. T.-N. (2017). Determinants Of Employee turnover intention. Emerald Insight, 24.