

**Table Of Content**

**Journal Cover** ..... 2

**Author[s] Statement** ..... 3

**Editorial Team** ..... 4

**Article information** ..... 5

    Check this article update (crossmark) ..... 5

    Check this article impact ..... 5

    Cite this article ..... 5

**Title page** ..... 6

    Article Title ..... 6

    Author information ..... 6

    Abstract ..... 6

**Article content** ..... 8

---

# Academia Open



*By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

---

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## **Organizational Culture Mapping and Home Industry Performance in Pasuruan Regency**

### *Pemetaan Budaya Organisasi dan Kinerja Industri Rumahan di Kabupaten Pasuruan*

**Fauzan Bhimantara Yudhie, fauziahyamien0@gmail.com, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Rifdah Abadiyah, rifdahabadiyah@umsida.ac.id, (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

#### **Abstract**

This study aimed to investigate the current and expected profile of organizational culture and its effect on employee performance. The research employed a quantitative approach, utilizing the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to collect data through a survey. Total sampling and non-probability sampling methods were employed, with 184 respondents participating in the study. The analysis, conducted using IBM SPSS Statistics software (Version 24), revealed a common perception between owners and employees, indicating that the current cultural profile of the organization is dominated by hierarchy and market cultures. However, the desired cultural profile aspired to maximize the presence of hierarchy, market, clan, and adhocracy cultures. Furthermore, the study demonstrated a simultaneous and partial influence of hierarchical culture, market culture, clan culture, and adhocracy culture on employee performance. Among these, the variables of hierarchy culture and clan culture were found to have the most significant impact on IKM performance. These findings emphasize the importance of understanding and shaping organizational culture to enhance employee performance and productivity.

#### **Highlights:**

- Current and expected profile of organizational culture: The study explores the current and expected cultural profile of Pia Japanan IKM, identifying the prevailing culture as hierarchy and market, while aiming to maximize hierarchy, market, clan, and adhocracy cultures in the future.
- Influence on employee performance: The research reveals a significant impact of hierarchical culture, market culture, clan culture, and adhocracy culture on employee performance, with hierarchy culture and clan culture identified as the most influential variables for IKM performance.
- Quantitative approach and sampling: The study employs a quantitative approach, using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) for data collection through a survey. Total sampling and non-probability sampling methods are utilized, with 184 respondents included in the analysis.

**Keywords:** Organizational culture, Hierarchy culture, Market culture, Clan culture, Adhocracy culture.

# Academia Open

Vol 7 (2022): December

DOI: 10.21070/acopen.7.2022.2986 . Article type: (Business and Economics)

Published date: 2022-12-26 00:00:00

---

## Pendahuluan

Usaha Kue Pia Japane merupakan salah satu IKM yang sangat maju di daerah Kabupaten Pasuruan selain usaha klepon dan telur asin yang sangat terkenal di Pasuruan yang menjadi pusat perbelanjaan atau pusat oleh-oleh. Namun untuk mendukung kemajuan IKM Kue Pia Japane maka dibutuhkan kinerja organisasi untuk mendukung pencapaian perencanaan strategis pada IKM Kue Pia Japane. [1] Kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan (*strategic planning*) suatu organisasi, hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi itu dapat mencapai tujuan yang di dasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan data penjualan Pia dapat diketahui bahwa omset Rumah Pia dalam Jumlah paling besar yaitu Rp. 134.062.500 per bulan hanya 2 (dua) tempat IKM yaitu Rumah Pia Mahen dan Crepes, sedangkan 2 IKM mendapatkan omset Rp. 89.375.000 yaitu Rumah Pia R/B dan Rumah Pia Ina, 23 IKM Rumah Pia mendapatkan omset sebesar Rp. 44.687.500 dan sisanya 22 IKM Rumah Pia mendapatkan omset Rp. 22.343.750.

Dari data tersebut peneliti ingin menganalisa faktor-faktor yang menyebabkan Rumah Pia dapat memperoleh omset yang besar sehingga dapat meningkatkan omset seperti Rumah Pia Mahen dan Crepes. Kultur pasar beroperasi terutama dengan mekanisme pasar. Namun mekanisme pasar pada kondisi Pandemi saat ini menyebabkan sedikitnya pemesanan dari acara hajatan. karena *social distancing* dan menjaga jarak pada saat hajatan sehingga tidak sedikit yang hajatan tidak mengundang banyak tamu.

Kultur *Hierarchy* pada IKM Pia Mahen sudah baik, hal tersebut dapat dilihat dari kepemimpinan yang terorganisasi dan teratur dalam membagikan tugas dengan kekeluargaan atau kultur *clan*. Namun ada indikasi jumlah omset dari 48 Rumah Pia belum sesuai harapan yang dapat ditingkatkan seperti Rumah Pia Mahen dan Crepes. Peneliti melihat pada IKM tersebut kultur *market* perlu ditingkatkan dengan meningkatkan mekanisme melalui kultur *Adhocracy* dengan inovasi yang dinamis.

Mengenai dengan latar belakang diatas judul untuk pembahasan tersebut adalah " Pemetaan Budaya organisasi Menggunakan *Organization Culture Assesment Instrument* (OCAI) terhadap Kinerja IKM Rumah Pia Japane di Kabupaten Pasuruan". IKM Rumah Pia Japane di Kabupaten Pasuruan dipilih peneliti untuk diteliti karena merupakan industri di sektor makanan yang berkembang pesat namun ada beberapa kendala yang harus ditinjau lebih jauh dengan hasil penjualan yang tidak stabil sehingga peneliti akan menganalisis pemetaan budaya yang meliputi *Hierarchy Culture, Market Culture, Clan Culture* dan *Adhocracy Culture*.

## Metode Penelitian

### A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. [2] Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan

### B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di di Rumah Pia Japane Jln. Raya Tol Waru By Pass Gempol Kabupaten Pasuruan.

### C. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. [3] Tujuan penelitian desain deskriptif bersifat paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-variabelnya.

### D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini yaitu IKM Rumah Pia Japane dengan jumlah populasi yang akan digunakan adalah sekitar 184 yang terdiri dari 36 Pengelola dan 148 Karyawan.

Sampel merupakan komponen dari karakteristik dan kualitas yang dipunyai oleh populasi tersebut. Teknik sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh dan *probability sampling*. Teknik sampel total adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dan non *probability*

*sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dari data Pendataan Anggota Koperasi Waru Sukses Berkarya maka sampel pada penelitian ini yaitu IKM Rumah Pia Kejapanan dengan jumlah sampel yang akan digunakan adalah sekitar 184 yang terdiri dari 36 Pengelola dan 148 Karyawan yang hadir dalam paguyuban IKM tersebut (Koperasi Waru Sukses Berkarya)

## E. Jenis dan Sumber Data

Data primer merupakan sumber data yang dapat langsung membagikan data pada pengumpulan data. Data primer diperoleh langsung dengan menyebar kuisioner, hasil wawancara dan pengamatan langsung kepada pengelola dan karyawan IKM Rumah Pia Kejapanan Kabupaten Pasuruan. Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung. Data sekunder, yang berasal dari struktur organisasi, *company profil*, visi misi IKM Rumah Pia Kejapanan Kabupaten Pasuruan.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer adalah dengan kuesioner kepada responden yang kemudian akan diukur dengan skala *likert*. Sedangkan analisis data dilakukan dengan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis regresi linier berganda, dengan sebelumnya menguji kualitas data yang digunakan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, dan menggunakan uji asumsi klasik serta uji hipotesis. Dengan menggunakan alat bantu berupa program SPSS (*StatisticalProductsAndSolutionService*).

## G. Hipotesis

a. Pemetan Budaya Organisasi Rumah Pia Kejapanan terhadap Kinerja IKM saat ini berdasarkan peneliti yang paling dominan adalah *Hierarchy Culture* dan *Clan Culture* pada IKM Rumah Pia Kejapanan yang terdiri dari Atasan dan karyawan

b. Pemetaan Budaya Organisasi Rumah Pia Kejapanan terhadap Kinerja IKM yang diharapkan berdasarkan yang peneliti inginkan adalah memaksimalkan *market Culture* dan *Adhocracy Culture*

c. Ada pengaruh *Hierarchy Culture*, *Market Culture*, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja IKM Rumah Pia Kejapanan

d. Ada pengaruh *Hierarchy Culture*, *Market Culture*, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap kinerja IKM Rumah Pia Kejapanan

e. Diantara variabel *Hierarchy Culture*, *Market Culture*, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture*; variabel *Hierarchy Culture* dan *Adhocracy Culture* yang berpengaruh paling signifikan terhadap Kinerja IKM Rumah Pia Kejapanan

# Hasil dan Pembahasan

## Pemetaan Budaya Organisasi

### 1). Analisis OCAI Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan

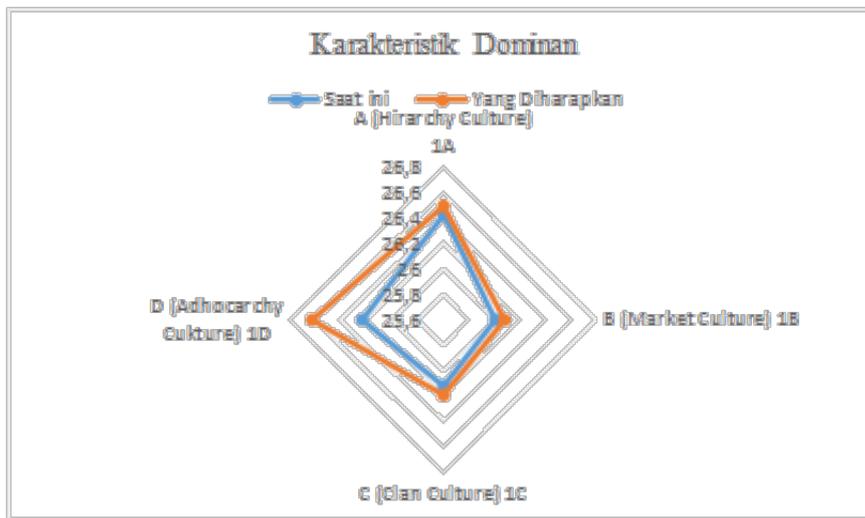
Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh ada anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi. Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh ada anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrument OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.

Berikut ini hasil skor rata-rata karakteristik dominan dari budaya organisasi yang meliputi *Hierarchy*, *market*, *clan* dan *Adhocarchy* berdasarkan jawaban dari kuisioner dari pengelola dan karyawan IKM Rumah Pia Kejapanan di kabupaten Pasuruan saat ini dan yang diharapkan:

Karakteristik Dominan				
Tipe Budaya Organisasi		Saat ini	Yang Diharapkan	Selisih
A (Hirarchy Culture)	1A	26,42	26,49	0,07
B (MarketCulture)	1B	26,01	26,09	0,08
C (ClanCulture)	1C	26,12	26,2	0,08
D (AdhocarchyCulture)	1D	26,23	26,62	0,39

**Table 1.** Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan olah data 2021

Dari data diatas dimensi karakteristik dominan didominasi oleh *HierarchyCulture*(saat ini) dengan nilai rata-rata 26,42 dan karakteristik dominan yang diharapkan adalah *Adhocarchy Culture* dengan prosentase 26,62. Berikut ini merupakan budaya organisasi yang menggambarkan pemetaan budaya:



**Figure 1.** Karakteristik Dominan

Berdasarkan Gambar diatas grafik radar rata-rata skor OCAI dari karakteristik dominan yang dipersepsikan pengelola dan karyawan IKM saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah) telah terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan bahwa: *Adhocarchy Culture* meningkat sebesar 0,39, *Market culture* dan *Clan Culture* meningkat 0,8 poin, dan perbandingan *Hierarchy Cultures* saat ini dan diharapkan meningkat 0,7 poin.

## 2) Analisis OCAI Budaya Organisasi berdasarkan Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi (karyawan) tentang kepemimpinan yang ada dari anggota. Dengan perhitungan sistematis instrument OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut. Perubahan tipe budaya organisasi IKM Rumah Pia Kejawanan di kabupaten Pasuruan dari Dimensi kepemimpinan organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Kepemimpinan Organisasi				
Tipe Budaya Organisasi		Saat ini	Yang Diharapkan	Selisih
A (Hirarchy Culture)	2A	26,21	26,28	0,07
B (Market Culture)	2B	26,13	26,45	0,32
C (Clan Culture)	2C	26,2	26,49	0,29
D (Adhocarchy Cukture)	2D	25,52	25,57	0,05

**Table 2.** Budaya Organisasi Berdasarkan Kepemimpinan Organisasi olah data, 2021

Dari data diatas dimensi kepemimpinan organisasi saat ini dan yang diharapkan adalah *clan culture*. Saat ini didominasi oleh *Clan Culture* dengan nilai rata-rata 26,21 dan yang diharapkan di dominasi oleh *Clan Culture* dengan nilai rata-rata 26,49. Dibawah ini radar budaya organisasi yang menggambarkan pemetaan budaya:

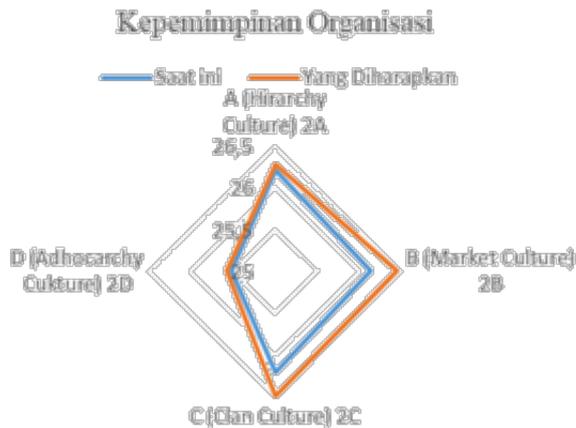


Figure 2. Kepemimpinan Organisasi

Berdasarkan Gambar diatas grafik radar rata-rata skor OCAI dari kepemimpinan organisasi yang dipersepsikan pengelola dan karyawan IKM saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah) telah terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan bahwa: *Market Culture* meningkat 0,32, *Clan Culture* meningkat 0,29 poin, *Hierarchy Culture* meningkat 0,07 poin dan *Adhocracy Culture* perbandingan saat ini dan diharapkan meningkat sebesar 0,05 poin.

### 3) Analisis OCAI Budaya Organisasi Berdasarkan Pengelola Karyawan

Dimensi ini menunjukkan kinerja pengelola karyawan yang ada di dalam organisasi, persepsi para pengelola terhadap anggota organisasi (karyawan). Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari pengelola karyawan tersebut didalam organisasi. Perubahan tipe budaya organisasi IKM Rumah Pia Kejapanan di kabupaten Pasuruan dari Dimensi pengelola karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Pengelola Karyawan				
Tipe Budaya Organisasi		Saat ini	Yang Diharapkan	Selisih
A (Hierarchy Culture)	3A	25,63	25,68	0,05
B (Market Culture)	3B	26,11	26,32	0,21
C (Clan Culture)	3C	25,6	25,76	0,16
D (Adhocracy Culture)	3D	25,34	25,43	0,09

Table 3. Budaya Organisasi Berdasarkan Pengelola Karyawan olah data, 2021

Dari data diatas dimensi pengelola karyawan saat ini dan yang diharapkan adalah *clan culture*. Atasan dan bawahan pada IKM Rumah Pia Kejapanan di kabupaten Pasuruan menerapkan budaya *Market Culture* dalam mengelola karyawannya. Saat ini didominasi oleh *Clan Culture* dengan nilai rata-rata 26,11 dan yang diharapkan di dominasi oleh *Market Culture* dengan nilai rata-rata 26,32.

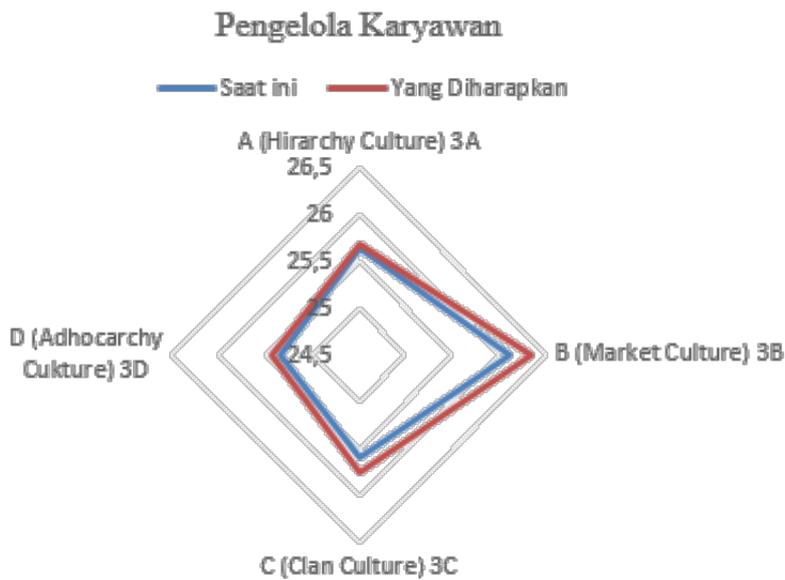


Figure 3. Pengelola Karyawan

Berdasarkan Gambar diatas grafik radar rata-rata skor OCAI dari pengelola karyawan saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah) telah terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan bahwa: *Market Culture* meningkat 0,21, *Clan* meningkat 0,16 poin, *Clan Culture* meningkat 0,09 dan, *Hierarchy Culture* meningkat 0,05 poin.

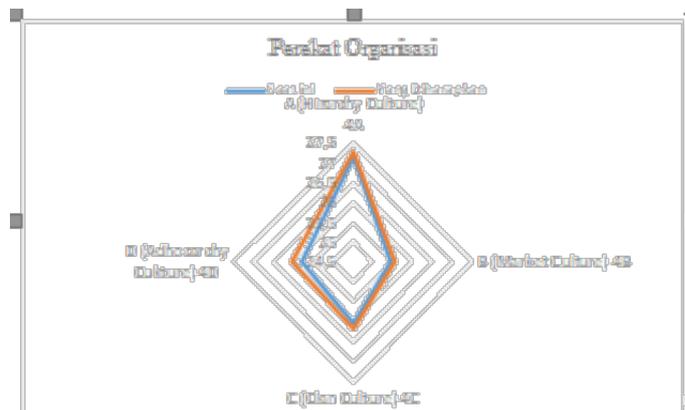
4) Analisis Ocai Budaya organisasi berdasarkan Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perekat anggota organisasi akan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tipe Budaya Organisasi		Saat ini	Yang Diharapkan	Selisih
A (Hierarchy Culture)	4A	27,13	27,26	0,13
B (Market Culture)	4B	25,44	25,57	0,13
C (Clan Culture)	4C	26,03	26,18	0,15
D (Adhocracy Culture)	4D	25,78	26,01	0,23

Table 4. Budaya Organisasi Berdasarkan Perekat Organisasi olah peneliti, 2021

Berdasarkan data diatas dimensi perekat organisasi yang dominan saat ini adalah *Hierarchy culture* dengan nilai 27,13 dan budaya dominan yang diharapkan adalah *Hierarchy culture* dengan nilai 27,26. Perekat organisasi antara atasan dan bawahan dan antara sesama karyawan pada IKM Rumah Pia Kejapanan di kabupaten Pasuruan di mulai dari budaya (*Hierarchy Culture*) dan diharapkan kedepannya perekat organisasi juga di mulai dari hubungan dengan atasan (*Hierarchy Culture*). Berikut ini merupakan budaya organisasi yang menggambarkan pemetaan budaya:



## Figure 4. Perekat Organisasi

Berdasarkan Gambar diatas grafik radar rata-rata skor OCAI dari pengelola karyawan saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah) telah terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan bahwa: *Adhocracy Culture* meningkat menjadi 0,23, *Clan Culture* meningkat 0,15, *Hierarchy Culture* dan *Market Culture* masing-masing meningkat menjadi 0,13 poin .

## 5) Analisis OCAI Budaya Organisasi Berdasarkan Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi. Berikut ini budaya yang paling dominan terhadap penekanan Strategis:

Tipe Budaya Organisasi		Saat ini	Yang Diharapkan	Selisih
A (Hirarchy Culture)	5A	25,58	25,63	0,05
B (Market Culture)	5B	26,19	26,25	0,06
C (Clan Culture)	5C	26,13	26,23	0,1
D (Adhocarchy Kulture)	5D	25,48	25,63	0,15

**Table 5.** Budaya Organisasi berdasarkan Penekanan Strategis olah data, 2021

Berdasarkan data diatas dimensi penekanan strategis yang dominan saat ini dan yang diharapkan adalah dengan nilai saat ini pada *market culture* dengan nilai 26,19 dan budaya dominan yang diharapkan adalah *market culture* dengan nilai 26,19. Penekanan strategis *market culture* pada IKM Rumah Pia Kejapanan di kabupaten Pasuruan untuk meningkatkan penjualan dan pendapatan Kue Pia. Berikut ini merupakan grafik radar yang menggambarkan pemetaan budaya pada penekanan strategis:



**Figure 5.** Penekanan Strategis

Berdasarkan Gambar diatas grafik radar rata-rata skor OCAI dari penekanan Strategis saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah) telah terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan bahwa: *Adhocracy Culture* meningkat 0,15, *Clan Culture* meningkat 0,10 poin, *Market Culture* meningkat 0,06 poin dan *Hirarchy Culture* meningkat 0,05 poin.

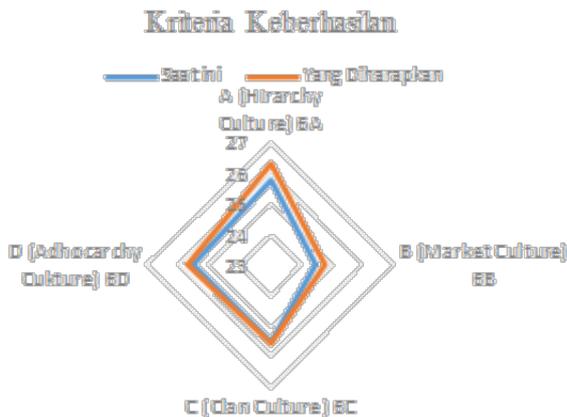
## 6) Analisis OCAI Budaya Organisasi berdasarkan Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Kriteria Keberhasilan				
Tipe Budaya Organisasi		Saat ini	Yang Diharapkan	Selisih
A (Hirarchy Culture)	6A	25,77	26,3	0,53
B (Market Culture)	6B	24,45	24,79	0,34
C (Clan Culture)	6C	25,49	25,55	0,06
D	6D	25,52	25,66	0,14

**Table 6.** Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Keberhasilan

Berdasarkan data diatas dimensi kriteria keberhasilan yang dominan saat ini dan yang diharapkan adalah *Hierarchy culture* dengan nilai saat ini pada dengan nilai 25,77 dan nilai yang diharapkan 26,30. Kriteria Keberhasilan saat ini dan yang diharapkan adalah *Hierarchy culture* karena kepemimpinan dengan manajemen yang terorganisir adalah salah satu pada kunci atau kriteria dari keberhasilan itu sendiri. Berikut ini merupakan grafik radar yang menggambarkan perubahan dan pemetaan budaya pada penekanan strategis:



**Figure 6.** Kriteria Keberhasilan

Berdasarkan Gambar diatas grafik radar rata-rata skor OCAI dari kriteria keberhasilan saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah) telah terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan bahwa: *Hierarchy Culture* meningkat 0,53, *Market Culture* meningkat 0,34 poin, *Adhocracy Culture* meningkat 0,14 poin, dan *Clan Culture* meningkat 0,06 poin.

a. Uji Keabsahan Data

1). Uji Validitas

Hasil penelitian akan valid apabila ada kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang ada pada obyek yang diteliti. Valid berarti instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian validitas menggunakan IBM SPSS Statistik 24, jika suatu alat ukur mempunyai korelasi yang signifikan antara skor *item* terhadap nilai *construct* 0,3 maka dikatakan alat skor tersebut adalah valid.

Tabel 4.7.  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Items	Construck	Correlations	Variabel	Items	Construck	Correlations	
Hierarchy Culture (X <sub>1</sub> )	1A	0,3	0,534	Adhocracy Culture (X <sub>4</sub> )	1D	0,3	0,782	
	2A	0,3	0,504		2D	0,3	0,777	
	3A	0,3	0,548		3D	0,3	0,784	
	4A	0,3	0,633		4D	0,3	0,852	
	5A	0,3	0,561		5D	0,3	0,828	
	6A	0,3	0,577		6D	0,3	0,742	
Market Culture (X <sub>2</sub> )	1B	0,3	0,755	Kinerja IKM (Y)	Y1.1	0,3	0,884	
	2B	0,3	0,722		Y1.2	0,3	0,877	
	3B	0,3	0,712		Y1.3	0,3	0,883	
	4B	0,3	0,703		Y1.4	0,3	0,854	
Variabel	Items	Construck	Correlations	Variabel	Items	Construck	Correlations	
Clan Culture (X <sub>3</sub> )	5B	0,3	0,684	Kinerja IKM (Y)	Y1.5	0,3	0,866	
	6B	0,3	0,738		Y1.6	0,3	0,782	
	1C	0,3	0,782					
	2C	0,3	0,746					
	3C	0,3	0,791					
	4C	0,3	0,805					
	5C	0,3	0,788					
	6C	0,3	0,761					

Figure 7. Hasil Uji Validitas olah data IBM Statistic SPSS Versi 24, 2021

Hasil uji validitas pada tabel diatas diketahui nilai pada setiap item pernyataan yang dapat dilihat dari nilai *correlations* lebih besar dari 0,3 (nilai *construck*), maka dapat diputuskan bahwa kuesioner penelitian yang digunakan adalah valid.

2). Uji Reliabilitas

Dalam mengukur reliabilitas penelitian ini menggunakan koefisien *alpha* atau *Cronbach's Alpha* atau konsistensi internal diantara item-item pertanyaan dalam sebuah instrumen. Menurut Sugiono (2008) dalam suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 dan apabila hasil tersebut sebaliknya, maka dinyatakan tidak reliable. Berikut hasil uji reliabilitas pada setiap variabel yang dilakukan peneliti.

No	Item	Construck	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Hirarchy Culture (A)	0,6	0,889	Reliabel
2.	Market Culture (B)	0,6	0,871	Reliabel
3.	Clan Culture (C)	0,6	0,906	Reliabel
4.	Adhocarcy Culture (D)	0,6	0,915	Reliabel
5.	Kinerja IKM (Y)	0,6	0,947	Reliabel

Table 7. Hasil Uji Reliabilitas olah data IBM Statistic SPSS Versi 24, 2021

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* diketahui variabel instrumen memiliki *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Sebuah variabel dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha*

> 0,6 (Sugiyono:2008). Nilai *cronbach alpha* pada *Hirarchy Culture (A)* 0,889, *Market Culture (B)* 0,871, *Clan Culture (C)* 0,906, *Adhocarcy Culture (D)* 0,915 dan *Kinerja IKM (Y)* 0,947 sehingga nilai setiap variabel lebih besar dari 0,6 dan setiap variabel dapat dikatakan reliabel.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam rangka menguji pengaruh Kualitas Layanan , Harga dan lokasi terhadap Kepuasan Konsumen, maka digunakan analisis regresi berganda. Perhitungan dilaksanakan dengan dengan program IBM Statistic SPSS versi 24 dan diperoleh hasil sebagai berikut :

Coefficients a			
Unstandardized Coefficients			
	Model	B	Std. Error
1	(Constant)	1,002	1,865
	Hirarchy Culture	-,392	,106
	Market Culture	345	,109
	Clan Culture	,376	,106
	Adhocarchy Culture	,609	,114

**Table 8.** Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Pada tabel tersebut mengenai hasil pengolahan SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 1,002 + (-0,392 X_1) + 0,345 X_2 + 0,376 X_3 + 0,609 X_4$$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa :

- 1) Nilai konstanta adalah 1,002 Hal ini berarti bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu *Hirarchy Culture* (X1), *Market Culture* (X2), *Clan Culture* (X3), *Adhocarcy Culture* (X4) maka nilai variable terikat yaitu Kinerja IKM (Y) tetap konstan sebesar 1,002.
- 2) Nilai koefisien regresi dari *Hirarchy Culture* (X1) sebesar 0,392 Artinya bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *Hirarchy Culture* (X1), akan mengakibatkan menurunkan variabel Kinerja IKM (Y) sebesar 0,392 atau 39,2 %
- 3) Nilai koefisien regresi dari *Market Culture* (X2) sebesar 0,345. Artinya bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *Market Culture* (X2), akan mengakibatkan kenaikan variabel Kinerja IKM (Y) sebesar 0,345 atau 34,5%.
- 4) Nilai koefisien regresi dari *Clan Culture* (X3) sebesar 0,376 Artinya bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *Clan Culture* (X3), akan mengakibatkan kenaikan variabel Kinerja IKM (Y) sebesar 0,376 satuan atau 37,6 %.
- 5) Nilai koefisien regresi dari *Adhocarcy Culture* (X4) sebesar 0,609 Artinya bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *Adhocarcy Culture* (X4), akan mengakibatkan kenaikan variabel Kinerja IKM (Y) sebesar 0,609 satuan atau 60,9 %.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil analisa OCAI dan regresi linear berganda yang dilakukan menggunakan data penelitian yang disesuaikan penelitian sebelumnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. **Hipotesis Pertama:** Pemetaan Budaya Organisasi Rumah Pia Kejapanan terhadap Kinerja IKM saat ini berdasarkan hasil dari analisa OCAI dari 6 Dimensi kriteria kuisioner yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan, pengelola karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan, yang paling dominan adalah **Hirarchy Culture** dan **Market Culture** pada IKM Rumah Pia Kejapanan yang terjadi pada hubungan atau budaya organisasi dari Atasan dan karyawan dan antara sesama karyawan

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi karakteristik dominan yaitu *Hirarchy Culture* .Sikap pemimpin merupakan contoh bagi karyawannya. Sehingga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan berlangsung sebagaimana contoh dari pemimpinnya.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi pengelola karyawan, budaya organisasi yang paling dominan adalah *market culture* dimana dengan adanya budaya dalam mengoperasikan mekanisme pasar maka mengelola karyawan lebih mudan sehingga bisa memberikan kinerja yang meningkat dengan adanya targer dalam penjualan.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi perekat organisasi yaitu *Hirarchy Culture* dimana pemimpin merekatkan organisasi dengan pengarahan terhadap kerja sama tim yang merekatkan organisasi

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi penekanan strategis budaya organisasi yang paling dominan adalah *market culture* dimana dengan mengendalikan pengoperasian mekanisme pasar itu sendiri dengan memantau pengendalian harga dan transaksi.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi kriteria

keberhasilan budaya organisasi yang paling dominan adalah *hierarchy culture* dimana melalui pemimpin rencana target yang terstruktur akan tercapai.

b. **Hipotesis Kedua** : Pemetaan Budaya Organisasi Rumah Pia Kejapanan terhadap Kinerja IKM yang diharapkan berdasarkan yang peneliti inginkan atau harapan yang akan datang dapat dilihat dari dimensi kriteria kuisioner yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan, pengelola karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan, adalah memaksimalkan *Hierarchy culture*, *market Culture*, *clan culture* dan *Adhocracy Culture*.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi karakteristik dominan yaitu *Adhocracy Culture* dapat terjadi pada pemimpin dan karyawan di masa yang akan datang Dimana kinerja akan meningkat dengan adanya pembaruan dari sistem pemasaran, produk yang bervariasi dan sistem pemasaran yang baru.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi kepemimpinan organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang, budaya organisasi yang paling dominan dan diharapkan pada masa mendatang adalah *clan culture* dimana atasan dan bawahan memiliki sistem kekeluargaan yang erat sehingga mudah menjalin kerja sama tim yang baik dan kinerja yang meningkat dan kepemimpinan organisasi tidak idealis dan senggang meskipun ada jenjang jabatan.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi pengelola karyawan yang diharapkan dimasa yang akan datang, budaya organisasi yang paling dominan dan diharapkan pada masa mendatang adalah *market* dimana atasan dan bawahan memiliki sistem kekeluargaan yang erat sehingga mudah menjalin kerja sama tim yang baik dan kinerja yang meningkat.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi perekat organisasi yang diharapkan di masa mendatang adalah *hierarchy culture* dimana dengan pemimpin menyatukan kerja sama yang baik untuk mencapai target penjualan maka pengoperasian mekanisme pasar atau pendistribusian produk berjalan lancar.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi penekan strategis budaya organisasi yang paling dominan diharapkan di masa mendatang adalah *Adhocracy culture* dimana adanya pembaruan produk tidak menghilangkan kualitas produk sehingga cara yang dilakukan berdasarkan strategi yang teratur.

Berdasarkan pendekatan budaya organisasi dari indikator OCAI yaitu mendapatkan hasil dari dimensi kriteria keberhasilan budaya organisasi yang paling dominan diharapkan di masa mendatang adalah *Hierarchy culture* dimana pemimpin mampu memberikan target, memberikan cara dalam mencapai target dan akhirnya memperoleh keberhasilan.

c. Hipotesis Ketiga: Ada pengaruh *Hierarchy Culture*, *Market Culture*, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja IKM Rumah Pia Kejapanan

Pengolahan data kuisioner dengan bantuan software SPSS menunjukkan ada pengaruh *Hierarchy Culture*, *Market Culture*, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja IKM. Dengan Seimbangnya Ke Empat Budaya organisasi ini maka akan meningkat juga kinerja IKM. Pengaruh keempat budaya ini secara bersama sama terjadi juga pada penelitian terdahulu [4] Hasil penelitian dengan menggunakan instrument OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang selama ini melatarbelakangi keberhasilan. Hal tersebut ditandai dengan *hierarchy culture*, *market culture*, *clan culture*, *adhocracy culture* terjadi antara atasan dan karyawan di PT. Wisata Dewa Tour

d. Hipotesis Keempat: Ada pengaruh *Hierarchy Culture*, *Market Culture*, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap kinerja IKM Rumah Pia Kejapanan

## 1. Pengaruh Hierarchy Culture Terhadap Kinerja IKM

*Hierarchy Culture* sudah tersistem dengan baik dengan adanya manajemen terhadap industri kecil menengah rumah pia ini memudahkan produk terjual dan kualitas produk terjaga. [5] *Hierarchy Culture* berpengaruh terhadap Kinerja IKM karena perubahan budaya organisasi disatu sisi dapat meningkatkan kinerja namun disisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan baik. Teori ini diperkuat dengan penelitian terdahulu. [4] Hasil penelitian dengan menggunakan instrument OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang selama ini melatarbelakangi keberhasilan adalah *budaya Hierarchy (Hierarchy culture)*. Kesuksesan perusahaan didefinisikan dalam penjadwalan yang lancar, biaya yang rendah, dan peraturan yang mutlak dari sistem yang di rencanakan pemimpin.

## 2. Pengaruh Market Culture Terhadap Kinerja IKM.

*Market Culture* berpengaruh terhadap Kinerja IKM karena budaya pemasaran dapat mengenalkan produk kepada pembeli dengan berbagai media baik secara langsung maupun tidak langsung. [6] Budaya Market adalah tipe budaya yang berfungsi sebagai pasar itu sendiri yang beroperasi terutama dengan mekanisme ekonomi pasar dengan melakukan transaksi - transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep penting yang digunakan adalah "*transaction cost*" yang berorientasi pada hasil, dimana nilai - nilai adalah daya saing dan produktivitas. Tujuan jangka panjang organisasi adalah melakukan aktivitas - aktivitas kompetitif dan mencapai sasaran dan target - target yang terukur. Sukses diukur dari pangsa pasar dan penguasaan pasar. Teori dan budaya yang terjadi di IKM Rumah Pia Kejapanan sesuai dengan [7] Penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi dengan metode OCAI. Penelitian tersebut dilakukan di PT. Njonja Meneer dengan hasil penelitian dimensi kriteria keberhasilan saat ini berdasarkan persepsi manajer dan staff adalah market.

### 3. Pengaruh *Clan Culture* Terhadap Kinerja IKM

Budaya klan merupakan tipe budaya yang sangat menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga, organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Budaya klan memiliki nilai yang diutamakan yaitu kerja tim (*teamwork*) yang menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Kinerja IKM terlihat antara atasan dan bawahan dengan prinsip kekeluargaan. Maka, pemimpin organisasi diposisikan sebagai pembimbing (mentor), karyawan

membentuk organisasi di dalamnya yang diikat oleh kekuatan loyalitas dan makna sukses diartikan berdasar kepekaan atau respon terhadap konsumen [8] Teori di atas di dukung oleh hasil penelitian yang berjudul "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro", yang menyatakan bahwa 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.

### 4. Pengaruh *Adhocracy Culture* terhadap Kinerja IKM

Budaya Adhokrasi adalah tipe budaya yang mengacu pada unit-unit, yang bersifat temporer, spesialisasi dan dinamis yang di jiwai semangat kewiraswastaan dan kreativitas. Nilai yang diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Organisasi diikat oleh komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. IKM Pia kejapanan juga dituntut memenuhi ujian jangka panjang organisasi adalah perumbuhan dan meraih sumber daya baru. Sukses diukur dari penemuan produk yang inovatif. Dengan mengembangkan rasa pada kue PIA, maka akan menghasilkan inovatif produk [9] Teori dan realita yang terjadi dialapangan sesuai dengan penelitian terdahulu yang menggunakan metode analisis budaya organisasi OCAI dengan hasil penelitian pada Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang yaitu adanya peningkatan jarak budaya antara tenaga medis dan tenaga manajerial pada tipe budaya adhokrasi sehingga belum semua bagian menerapkan budaya ardhokrasi tersebut yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja.

e. Diantara *Hierarchy Culture*, *Market Culture*, *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* ; variabel *Hierarchy Culture* dan *Clan Culture* yang berpengaruh paling signifikan terhadap Kinerja IKM Rumah Pia Kejapanan.

Kinerja IKM akan maksimal apabila *Adhocracy Culture* berjalan dengan baik. Budaya organisasi Adhokarsi (*Adhocracy Culture*) menitikberatkan pada inovasi sistem pemasaran, pengemasan dan pengembangan produk sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja IKM adalah adhokrasi dibanding *hierarchy culture*, *market culture*, dan *clan culture*. Dengan adanya inovasi maka budaya adhokrasi dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk merumuskan budaya yang sesuai dengan visi misi perusahaan. maka penjualan akan meningkat dan kinerja IKM akan meningkat berdasarkan banyaknya pesanan Pia..

Hal ini sesuai dengan jurnal terdahulu dengan menggunakan metode analisis budaya organisasi OCAI yang dilakukan penelitian pada Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang dengan hasil penelitian budaya adhokrasi yang bercirikan independen juga cukup tinggi mewarnai budaya tenaga medis saat ini sebagai ciri khusus tenaga medis yang dinamis dalam merawat pasien. [10] Dan jurnal d yang berjudul Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pada PT Bandeng Juwana Elrina dengan hasil *Board of Director* merasa budaya dominan saat ini adalah adhokrasi

Jurnal ini juga didukung oleh teori dari *Adhocracy culture* yang didefinisikan oleh Cameron dan Quinn (2011) yang mengatakan jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan entrepreneurial. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *organizational culture assement instrument (OCAI)* terhadap Kinerja IKM, maka

kesimpulan akan diuraikan sebagai berikut:

a. Pemetaan Budaya Organisasi Rumah Pia Kejapanan terhadap Kinerja IKM **saat ini** berdasarkan hasil dari analisa OCAI dari 6 Dimensi kriteria kuisioner yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan, pengelola karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan, yang paling dominan adalah **Hierarchy Culture** dan **Clan Culture** pada IKM Rumah Pia Kejapanan yang terjadi pada hubungan atau budaya organisasi dari Atasan dan karyawan dan antara sesama karyawan

b. **Pemetaan** Budaya Organisasi Rumah Pia Kejapanan terhadap Kinerja IKM yang **diharapkan** berdasarkan yang peneliti inginkan atau harapan yang akan datang dapat dilihat dari dimensi kriteria kuisioner yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan, pengelola karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan, adalah memaksimalkan Hierarchy culture, market Culture, clan culture dan Adhocracy Culture

c. *Hierarchy Culture (X1)*, *Market Culture (X2)*, *Clan Culture (X3)* dan *Adhocracy Culture (X4)* mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja IKM sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

d. *Hierarchy Culture (X1)*, *Market Culture (X2)*, *Clan Culture (X3)* dan *Adhocracy Culture (X4)* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja IKM, sehingga dapat disimpulkan masing-masing variabel X berpengaruh secara parsial terhadap variabel Y dan hipotesis keempat telah terjawab.

e. Sementara dalam penelitian ini antara variabel *Hierarchy Culture (X1)*, *Market Culture (X2)*, *Clan Culture (X3)* dan *Adhocracy Culture (X4)* yang berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja IKM yaitu variabel *Hierarchy* dan *Adhocracy (X4)* sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga didalam penelitian ini telah terbukti dan dapat diterima.

## References

1. Mahsun, Mohamad. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta
2. Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D. Bandung: Alfabeta.
3. Umar, Husein. (2008). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
4. Tanadi, Monica. (2014) . Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013
5. Wibowo. (2011). Manajemen Kerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
6. Cameron S. Kim and Quinn E. Robert., C. S. (2011). Diagnosing and Changin Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework, Third Edition . San Fransisco: Joh Wiley & Sons, Inc.
7. Rukanda, Yobi Pratama. (2013). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada PT Njonja Meneer. Skripsi. Universitas Dionegoro
8. Kusumaningtyas dan Darmastuti. (2016). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Mennggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol 56-57 Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis. Universitas Diponegoro
9. Hidayat, Sammy Fattah. (2011). Budaya Organisasi menurut Kerangka Persaingan Nilai (Competing Value Framework) di Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar-Rahman Tangerang. Jurnal Ekonomi. Universitas Indonesia
10. Bukhori, Ahmad. (2014). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Bandeng Juwana Erlina. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang