

PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI SLB NEGERI SEMARANG

Nurita Diah Fajriani

Suharnomo

Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

E-mail: fajrianinurita@gmail.com

Jalan Erlangga Tengah 17, 5024, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

Abstrak

Budaya organisasi berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan mutu sekolah. Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal. Berkaitan dengan sekolah sebagai sebuah organisasi maka tentu sangat perlu untuk memahami bagaimana mengetahui ketidakefektifan di dalam organisasinya sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah. Sekolah Luar Biasa merupakan sekolah yang memberikan pendidikan khusus bagi siswa-siswinya yang memiliki tingkat kesulitan dalam mengikuti proses pembelajaran karena kelainan fisik, emosional, mental, sosial, dan atau memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa. Peneliti melakukan penelitian tentang pemetaan budaya organisasi di SLB Negeri Semarang.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan instrumen penelitian yang digunakan adalah OCAI (Organizational Culture Assessment) sebagai alat bantu dalam penelitian ini. Metode kualitatif dengan wawancara mendalam, observasi dan triangulasi. Pengambilan sampel kuantitatif dengan simple random sampling, dengan kuesioner yang kembali sebanyak 101 kuesioner. Informan penelitian berjumlah 11 orang, informan penelitian dipilih berdasarkan yang memiliki banyak pengetahuan tentang kondisi budaya organisasi SLB Negeri Semarang. Hasil yang diperoleh secara keseluruhan skor OCAI gabungan antara kepala sekolah, guru dan karyawan budaya SLB Negeri Semarang pada saat ini yaitu adhocracy (39,85), market (28,01), hierarchy (19,2), clan (12,94). Budaya yang diharapkan dengan urutan skor tertinggi yaitu clan (31,91), adhocracy (26,2), hierarchy (21,88), dan market (20,01). Berdasarkan hasil penelitian maka didapatkan kesimpulan bahwa diperlukan perubahan budaya yang lebih menitikberatkan pada internal dan peningkatan nilai-nilai manajemen di dalamnya. Saran yang sebaiknya dilakukan adalah perlunya evaluasi kembali terhadap pengelolaan manajemen SLB Negeri Semarang.

Kata kunci :

budaya organisasi, pemetaan budaya organisasi, sekolah luar biasa, OCAI, perubahan budaya organisasi, kualitatif, pendidikan khusus, anak berkebutuhan khusus

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Budaya organisasi telah menjadi salah satu dimensi yang paling banyak dipelajari dalam konteks organisasi (Bollinger dan Hofstede 1987; Lopes dan Reto 1990; Quinn 1991; Parker 2000), dan budaya organisasi sering dikaitkan dengan strategi (Ramos 1993) atau perilaku organisasi (Major 2000;) (Manuela, 2008). Budaya organisasi yang kuat memberikan arahan terhadap organisasinya serta orang-orang yang ada di dalamnya. Budaya organisasi yang kuat akan membantu sumber daya manusia di dalamnya dalam memahami segala cara untuk mengelola organisasi. Budaya yang kuat akan memberikan stabilitas bagi sebuah organisasi, tetapi bagi sebagian organisasi budaya yang kuat bisa menjadi hambatan besar untuk berubah. Setiap organisasi memiliki suatu budaya dan tergantung kekuatannya, budaya dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Budaya kemudian harus dianggap penting sebagai faktor dalam menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan prospek organisasi. (Thompson, Hughes, 2014)

Budaya selalu mengalami perubahan, hal ini sesuai dengan peranan sekolah sebagai agen perubahan yang selalu siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Maka budaya organisasi sekolah diharapkan juga mampu mengikuti, menyeleksi, dan berinovasi terhadap perubahan yang terjadi, karena kebudayaan dan pendidikan merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan karena saling mengikat. Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan. (Tilaar, 2003)

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan mutu sekolah. Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta pro-duktivitas kerja yang

optimal. Berkaitan dengan sekolah sebagai sebuah organisasi maka tentu sangat perlu untuk memahami bagaimana men-getahui ketidakefektifan di dalam organisasinya sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah. (Dewi, 2014)

Budaya organisasi sekolah membuat para anggota organisasi menjadi terikat agar mengacu pada tujuan sekolah. Budaya organisasi meningkatkan pemahaman kepada warga sekolah tentang hakekat tugas fungsi sekolah dalam masyarakat, strategi yang diyakini sebagai asumsi dan nilai yang ditanam pada setiap anggota dalam organisasi sehingga memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Budaya organisasi merupakan jati diri sekolah, sehingga ketika pihak luar melihat kinerja sekolah maka dapat dilihat dari sikap dan tindakan yang dilakukan dalam bentuk perilaku anggota organisasi. Pembentukan budaya organisasi dibutuhkan peran kepala sekolah yang kuat untuk mewarnai berbagai aktivitas organisasi. Apakah budaya organisasi berorientasi pada birokratik dan tugas bersama sangat bergantung pada bagaimana kepala sekolah dan anggotanya memainkan peran. Budaya kerja yang ideal dibutuhkan untuk mencapai prestasi sekolah. (Cece, 2010)

Salah satu jenis pendidikan yang akan diteliti yaitu pendidikan khusus merupakan pendidikan bagi peserta didik yang memiliki tingkat kesulitan dalam mengikuti proses pembelajaran karena kelainan fisik, emosional, mental, sosial, dan atau memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa, yang di dalamnya terdapat suatu pengajaran khusus sehingga dibutuhkan cara pengelolaan organisasi yang berbeda dari sekolah biasa pada umumnya, sehingga akan memberikan budaya organisasi yang juga berbeda.

SLB (Sekolah Luar Biasa) merupakan salah satu jenis tempat pendidikan bagi anak-anak yang memiliki kebutuhan khusus. Pada SLB

murid-murid atau anak-anak berkebutuhan khusus diberikan pilihan untuk memilih kegiatan yang mereka inginkan. Tujuan dari pendidikan di SLB adalah agar anak-anak tersebut dapat bermanfaat bagi masyarakat setelah mereka lulus dari SLB.

SLB Negeri Semarang memiliki jumlah guru dan karyawan kurang lebih sebanyak 120 orang dengan jenjang pendidikan dimulai dari TK sampai SMA. Sekolah tersebut memiliki struktur organisasi dengan pemimpin seorang kepala sekolah dibantu oleh 5 (lima) wakil kepala sekolah dan koordinator dari masing-masing ketunaan. Jumlah guru dan karyawan yang tidak sedikit dan memiliki 4 (empat) jenjang pendidikan dalam satu lingkungan sekolah, menyebabkan SLB Negeri Semarang memiliki cakupan tugas yang semakin banyak pula. Apabila jumlah anggota organisasi dan cakupan tugasnya semakin besar maka organisasi tersebut akan semakin kompleks. SLB Negeri Semarang memiliki kondisi yang kompleks, sehingga membutuhkan budaya organisasi yang sesuai demi kelangsungan hidup organisasi serta keefektifan organisasi dalam mencapai visi dan tujuan organisasi.

Secara umum budaya organisasi memiliki ruang lingkup yang luas, tidak eksklusif serta rumit saling terkait dan bisa memiliki arti ganda sehingga, tidak mungkin untuk memasukkan setiap elemen faktor budaya dalam mendiagnosis dan mengkaji budaya organisasi. Pada penelitian ini akan dilakukan pemetaan budaya organisasi SLB Negeri Semarang, dimana memetakan profil budaya organisasi difokuskan pada sistem nilai atau tata nilai inti organisasi yang diyakini bersama dan dianut kuat secara luas sehingga menjadi kebiasaan yang mendasari motivasi/perilaku seseorang dalam upaya membentuk budaya korporat yang mempengaruhi peningkatan keefektifan organisasi.

Pemetaan budaya organisasi memerlukan elemen atau dimensi kunci yang

akan membentuk dan memberi arti kepada perilaku anggota organisasi sehingga, menjadi kebiasaan dalam mempengaruhi peningkatan keefektifan organisasi. Dimensi kunci tersebut sangat penting, ditentukan dengan menggunakan kerangka pokok yang dapat membatasi dan menyelidiki secara terfokus indikator utama organisasi yang efektif. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan dimensi budaya yang utama. Pemetaan budaya organisasi memerlukan suatu kerangka yang dapat diandalkan, telah teruji validitasnya, telah terbukti secara empiris, dan membantu mengintegrasikan berbagai dimensi budaya yang diajukan oleh para ahli. Cameron dan Quinn (2006) telah mengembangkan instrumen diagnosis budaya organisasi yang bernama OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang kemudian dilakukan pemetaan dalam sebuah kerangka budaya organisasi yang menggambarkan dimensi budaya dominan CVF (*Competing Values Framework*).

Menurut Cameron dan Quinn, terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan CVF (*Competing Values Framework*). Model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu: *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy*, dan *Market*. *Framework* ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Keempat nilai inti tersebut menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan.

TINJAUAN PUSTAKA

Diagnosa Budaya

Banyak pengamat dan cendekiawan mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek yang kuat terhadap kinerja dan keefektifan organisasi jangka panjang. Budaya organisasi dicerminkan oleh apa yang penting dan dihargai, gaya kepemimpinan dominan, bahasa (termasuk

tata krama) dan simbol, prosedur dan rutinitas, serta definisi sukses yang membuat organisasi unik (berbeda dengan yang lainnya). Manfaat mendiagnosis dan mem-fasilitasi perubahan budaya organisasi diantaranya:

1. Mudah beradaptasi dengan tantangan per-ubahan lingkungan bisnis.
2. Keefektifan dan kinerja organisasi meningkat.

Dengan demikian, dalam menghadapi tantangan per-ubahan yang akan mempengaruhi pertumbuhan dan pe-ngembangan organisasi, perlu dikelola budaya organisasi yang dapat meningkatkan nilai tambah organisasi. (Chatab, 2007)

Para peneliti perilaku organisasi telah mengajukan tiga kerangka berbeda untuk menentukan tipe-tipe budaya organisasi yang beragam : Inventaris budaya organisasi, kerangka nilai-nilai bersaing, dan profil budaya organisasi. Kerangka nilai bersaing merupakan pendekatan paling luas untuk mengklasifikasikan budaya organisasi.

OCAI (*Organizational Culture Assess-ment Instrument*) sebagai instrument dalam menggam-barkan PBO (Profil Budaya Organisasi) merupakan suatu kerangka yang awalnya dikembangkan dari riset atas indikator utama dari organisasi-organisasi efektif, seperti Fortune 500 yang dikenal sebagai perusahaan-perusahaan kelas dunia, dan didasarkan pada model teoretis yang diberi judul *The Competing Values Framework* (kerangka nilai bersaing). Pertanyaan kunci yang ditanyakan dalam penyelidikan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Apa kriteria utama untuk menentukan efektif tidaknya suatu organisasi?
2. Apa faktor kunci mendefinisikan keefektifan organi-sasi?
3. Ketika para personel menilai bahwa suatu organisasi menjadi efektif, indikator apa yang ada dalam pikiran mereka?

Cameron dan Quinn (2006) menjelaskan bahwa hasil analisis dari OCAI (*Organizational Culture Assess-ment Instrument*) dapat menentukan kondisi budaya perusahaan aktual dan harapan serta arahan strategi menuju budaya perusahaan yang seharusnya. Suatu organisasi dapat melakukan penilaian untuk mengetahui tipe budayanya yang dominan diantara keempat tipe budaya, yaitu : *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*. Instrumen ini terdiri dari enam dimensi pokok, yaitu karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi dan ukuran kesuksesan.

OCAI (*Organizational Culture Assess-ment Instrument*) adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Quinn (1988) untuk mengukur empat jenis budaya organisasi didefinisikan oleh Kompetitif nilai model (*Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy* dan *Market*). (Aristides, 2008) Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi. Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan dimasa yang akan datang dan tantangan yang dihadapi perusahaan. (Kridanto, 2006)

Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian yang diberikan pada kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *preferred* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan.

(Kridanto, 2006). Berikut ini penjelasan dari enam dimensi yang berfungsi sebagai dasar untuk OCAI:

1. Karakteristik dominan dari organisasi, atau apa ada secara keseluruhan di organisasi seperti;
2. Gaya kepemimpinan dan pendekatan yang menembus organisasi;
3. Pengelolaan karyawan atau gaya yang menjadi ciri khas bagaimana karyawan adalah diperlakukan dan apa lingkungan kerja seperti;
4. Perikat organisasi atau ikatan yang memegang organisasi bersama-sama;
5. Penekanan strategis yang menentukan apa daerah penekanan drive strategi organisasi;
6. Kriteria keberhasilan yang menentukan apa yang akan dihargai dan dirayakan.

Framework ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya.

Kategori ini menghasilkan dua dimensi budaya yang penting, masing-masing dengan nilai persaingan. Dimensi pertama adalah menentukan apakah budaya perusahaan secara internal maupun eksternal terfokus. Dimensi kedua adalah apakah organisasi bertindak dengan fleksibilitas atau dengan stabilitas. Ketika ditempatkan pada dua sumbu, dua dimensi ini membentuk empat kuadran, masing-masing mewakili satu set yang berbeda dari indikator efektivitas organisasi..

Keempat nilai inti ini menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan. Setiap bagian menekankan/menggarisbawahi sebuah nilai inti yang berlawanan dengan sebuah nilai inti lainnya pada bagian lainnya – dalam hal ini internal dengan eksternal dan fleksibilitas dengan stabilitas. Budaya organisasi dapat dikelompokkan atas 4 jenis yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy*, dan *Market*. OCAI memiliki beberapa kelebihan.

Gambar 1
Competing Value Framework

Fleksibilitas dan Kebijakan

Fokus Internal dan Integrasi	<p>Klan Kepercayaan: kerja sama Alat : Kohesi, partisipasi, komunikasi, wewenang Hasil: Semangat, pengembangan orang-orang, komitmen</p>	<p>Adhokrasi Kepercayaan: Menciptakan Alat : Penyesuaian, kreativitas, ketangkasan Hasil: Inovasi, Pertumbuhan, <i>cuttingedge output</i></p>	Fokus Eksternal dan Perbedaan
	<p>Hierarkis Kepercayaan: Kontrol Alat: Proses kecakapan, konsistensi, kontrol proses, ukuran Hasil : Efisiensi, ketepatan waktu, fungsi yang halus</p>	<p>Pasar Kepercayaan: Persaingan Alat : fokus pelanggan, produktivitas, persaingan yang tinggi Hasil: pembagian pasar, profitabilitas, pencapaian tujuan</p>	

Stabilitas dan Kontrol

Sumber : diadaptasi dari K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, dan A.V. Thakor, *Competing Values Leadership* (Northampton, MA: Edward), 2006.

Gambar 1. menunjukkan kepercayaan yang strategis sehubungan dengan setiap tipe kebudayaan dengan pengertian yang digunakan untuk mencapai kepercayaan tersebut, dan akhir atau tujuan yang dihasilkan dicapai oleh setiap tipe kebudayaan. Cameron dan Quinn tidak mendukung salah satu budaya yang ideal sebaliknya, efektivitas budaya adalah produk sampingan yang cocok dengan visi perusahaan, nilai-nilai dan strategi. Organisasi dapat memiliki berbagai karakteristik sehubungan dengan tipe kebudayaan masing-masing. Namun, organisasi cenderung memiliki satu tipe kebudayaan yang lebih dominan dibandingkan dengan tipe kebudayaan lain.

A. Budaya *Clan*

Sebuah kebudayaan klan (*clan culture*) memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. *Clan* merupakan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi menitikberatkan 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.

B. Budaya *Adhocracy*

Kebudayaan adhokrasi (*adhocracy culture*) memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. *Adhocracy* sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat entrepreneur, dan kreatif. Orang-orang bekerja keras dan berani mengambil resiko. Para pimpinan bertindak sebagai

innovator dan pengambil resiko. Yang mengikat organisasi ini adalah komitmen untuk bereksperimen dan berinovasi. Titik beratnya adalah menjadi yang terdepan. Titik berat jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan mendapatkan sumberdaya baru. Keberhasilan berarti mendapatkan produk-produk atau layanan-layanan yang unik dan baru. Menjadi yang terdepan dalam produk atau layanan adalah hal yang penting. Organisasi ini mendukung/mendorong inisiatif dan kebebasan individu.

C. Budaya *Market*

Kebudayaan pasar (*market culture*) memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol. *Market* sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil/pencapaian dengan fokus utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang bersaing dan berorientasi pada tujuan. Para pimpinan adalah penggerak yang kuat, produser, dan pesaing. Mereka adalah orang-orang yang tangguh dan sangat menuntut. Yang mengikat organisasi adalah mementingkan kemenangan. Reputasi dan keberhasilan adalah hal-hal yang umum. fokus jangka panjangnya adalah kegiatan-kegiatan yang kompetitif dan pencapaian tujuan dan target. Keberhasilan didefinisikan dalam hal pangsa pasar (*market share*) dan penetrasi. Harga yang bersaing dan unggul di pasaran (*market leader*) adalah hal yang penting. Gaya organisasi ini adalah dorongan yang kuat untuk berkompetisi.

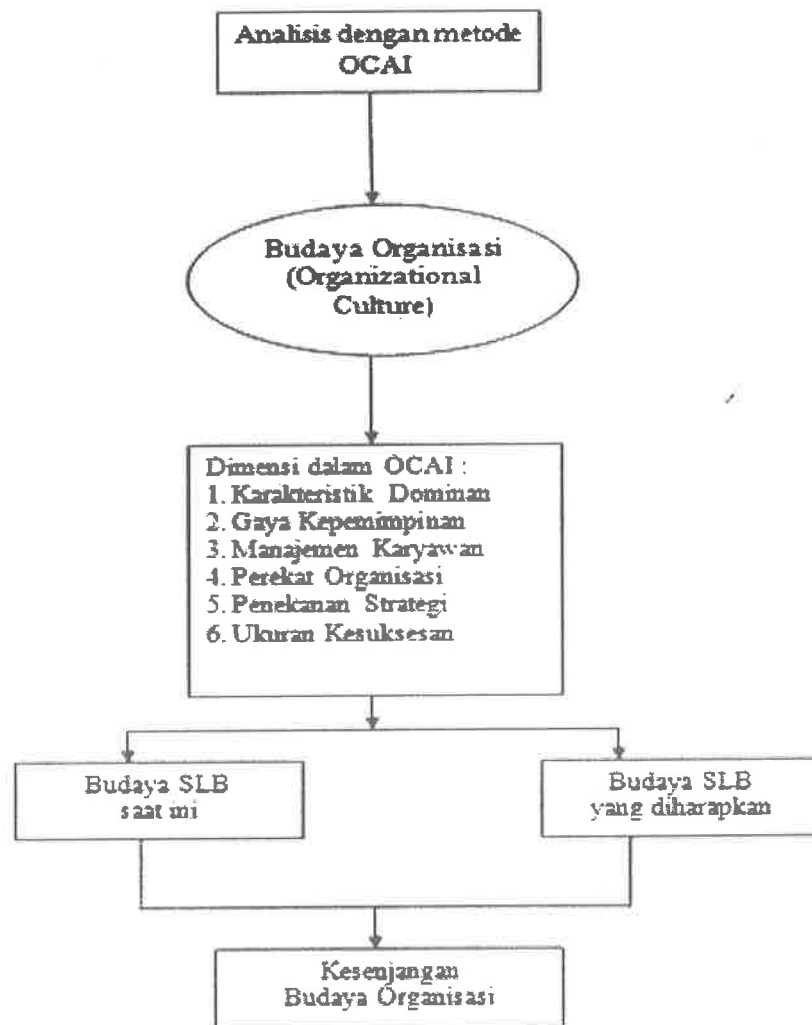
D. Budaya *Hierarchy*

Sebuah tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan. Para pimpinan membanggakan dirinya sebagai koordinator dan pengatur yang baik yang mengutamakan efisiensi kerja. Menjaga/merawat organisasi yang

berjalan baik adalah hal yang paling kritis. Aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal mempersatukan organisasi. Perhatian jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan berjalan mulus. Keberhasilan didefinisikan dalam hal penyampaian/ pengiriman hasil yang dapat diandalkan, penjadwalan yang

baik, dan biaya yang rendah. Kontrol adalah kekuatan yang menjalankan kebudayaan hierarkis. Kebudayaan hierarkis (*hierarchy culture*) memiliki fokus internal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas.

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Cameron and Quinn, 2006.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan jenis data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif yaitu data berupa kata-kata, dokumen dan lain-lain. Data kuantitatif data yang berupa angka atau bilangan digunakan untuk mendukung data kualitatif, yang diperoleh dengan instrumen penelitian OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari obyek yang diteliti dan diamati secara langsung dengan melakukan pengumpulan data dari hasil wawancara dan hasil skor kuesioner OCAI terhadap responden dan informan. Pada penelitian ini 101 responden yang mengisi kuesioner OCAI dan 11 informan sebagai perwakilan untuk diwawancarai secara mendalam tentang budaya organisasi SLB Negeri Semarang. Mereka terdiri dari 1 kepala sekolah, 7 guru/karyawan, dan 3 orang tua murid. Kepala sekolah dan guru/karyawan diminta untuk memberikan informasi tentang SLB Negeri Semarang secara umum, budaya organisasi yang ada di dalamnya khususnya yang berkaitan dengan OCAI. Orang tua murid hanya diberi pertanyaan tentang pendapat mengenai SLB Negeri Semarang, karena mereka tidak mengetahui manajemen yang terjadi di dalam SLB Negeri Semarang.

Pada penelitian ini tahap-tahap penelitian dibagi menjadi dua tahap yaitu tahap pra lapangan dan tahap pekerjaan lapangan. Tahap pra lapangan terdiri dari menyusun rencana penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan persoalan etika penelitian. Tahap pekerjaan lapangan terdiri dari, memahami latar

penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan, dan berperan sambil mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dan dokumen. Teknik analisis data terdiri dari :

1. Pengumpulan data
2. Pengecekan keabsahan data
3. Penyajian data awal
4. Reduksi data
5. Penyajian data tereduksi
6. Kesimpulan

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yang dijabarkan dengan uraian sistematis untuk mengetahui budaya organisasi pada SLB Negeri Semarang.

ANALISIS DATA

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pada tahun 2005 merupakan tahun berdirinya SLB Negeri Semarang. SLB Negeri Semarang adalah pusat Sekolah Luar Biasa (SLB) di Jawa Tengah yang memiliki jenjang pendidikan dari TK Luar Biasa sampai dengan SMA Luar Biasa. SLB Negeri Semarang memiliki tujuh macam ketunaan di dalamnya. Tujuh macam ketunaan tersebut adalah A (tunanetra), B (tuna rungu), C (tunagrahita ringan), C1 (tunagrahita sedang), D (tunadaksa), G (tunaganda), dan Autis.

Karakteristik Responden dan Informan

Responden dalam penelitian ini yaitu seluruh guru dan karyawan yang ada di SLB Negeri Semarang yang berjumlah 120 orang. Status kepegawaian guru dan karyawan SLB Negeri Semarang dibagi menjadi tiga yaitu PNS, Guru/pendidik tidak tetap dan tenaga honorer. Berdasarkan tabel 1 menjelaskan presentasi status kepegawaian guru dan karyawan SLB Negeri Semarang.

Tabel 1
Status Kepegawaian

Masa Kerja	Persentase (%)
< 5 tahun	40%
≥ 5 tahun	60%
Total	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 2 guru dan karyawan yang bekerja lebih dari atau sama dengan 5 tahun yaitu sebesar 60% dan yang masih baru atau kurang dari 5 tahun sebesar 40%. Pada pemilihan jabatan / pemegang peran penting seperti menjadi wakil kepala sekolah atau koordinator ketunaan tidak berdasarkan masa

kerja di SLB Negeri Semarang tetapi berdasarkan pada kemampuan guru atau karyawannya itu sendiri.

Pendidikan terakhir guru dan karyawan SLB Negeri Semarang terbagi menjadi SMA/SMK, D1/D2/D3, S1 dan S2. Presentase pendidikan dapat ditunjukkan Tabel 3 berikut :

Tabel 3
Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Persentase (%)
S2	4%
S1	78%
D1/D2/D3	5%
SMA/SMK	8%
Lainnya	4%
Total	100%

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2015

Sebagian besar guru dan karyawan berpendidikan terakhir S1 yaitu sebesar 78%, SMA/SMK sebesar 8%, D1/D2/D3 sebesar 5% sama seperti S2 dan lainnya sebesar 4%. Kepala sekolah memiliki pendidikan terakhir S1, wakil kepala sekolah dan pemegang peran penting lainnya berpendidikan S1 dan S2. Guru dan karyawan di SLB Negeri Semarang secara garis besar berlatar belakang pendidikan tinggi.

Hasil Penilaian OCAI

Hasil skor yang telah diperoleh dari keenam dimensi budaya organisasi OCAI, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata. Hasil skor rata-rata budaya organisasi berdasarkan penilaian guru dan karyawan pada keenam dimensi budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dapat dilihat pada Tabel 4 :

Tabel 4
Gabungan Guru dan Karyawan

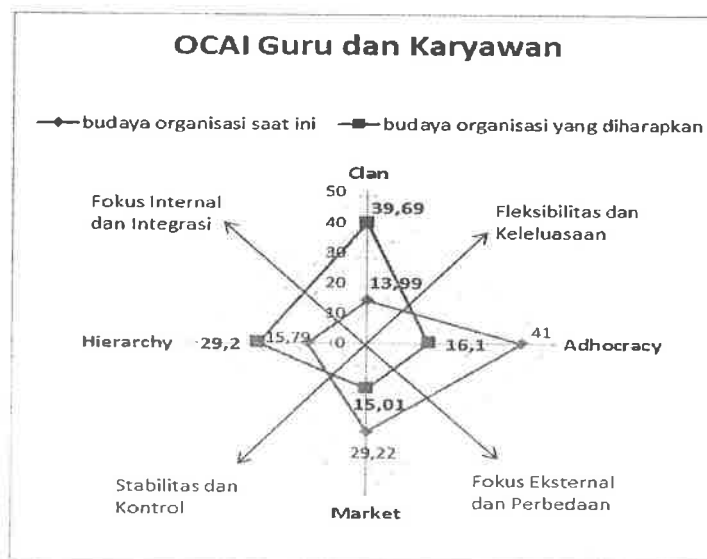
TIPE BUDAYA	BUDAYA SAAT INI	BUDAYA YANG DIHARAPKAN
Clan	13,99	39,69
Adhocracy	41	16,1
Market	29,22	15,01
Hierarchy	15,79	29,2
Total	100	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4 hasil skor rata-rata keenam dimensi OCAI guru dan karyawan saat ini secara keseluruhan dari skor tertinggi hingga terendah adalah *adhocracy* (41), *market* (29,22), *hierarchy* (15,79), dan *clan* (13,99). Skor yang diharapkan yaitu adanya peningkatan pada *clan* (39,69) dan *hierarchy* (29,2) serta penurunan

pada *adhocracy* (16,1) dan *market* (15,01). Menurut guru dan karyawan saat ini SLB Negeri Semarang memiliki ciri khas yang berbeda dan unik apabila dibandingkan dengan sekolah lainnya. Hasil skor rata-rata OCAI menurut guru dan karyawan kemudian diolah dan menghasilkan grafik radar pada gambar 3 sebagai berikut:

Gambar 3
Grafik Radar Gabungan Guru dan Karyawan



Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Gambar 3 grafik radar rata-rata skor keseluruhan OCAI yang diberikan oleh guru dan karyawan saat ini (garis biru) dan

yang diharapkan (garis merah), terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan adanya peningkatan pada budaya *clan* (39,69)

dan *hierarchy* (29,2) serta penurunan pada *adhocracy* (16,1) dan *market* (15,01).

Hasil skor rata-rata budaya organisasi

berdasarkan penilaian kepala sekolah pada keenam dimensi budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dapat dilihat pada Tabel 5 :

Tabel 5
Gabungan Kepala Sekolah

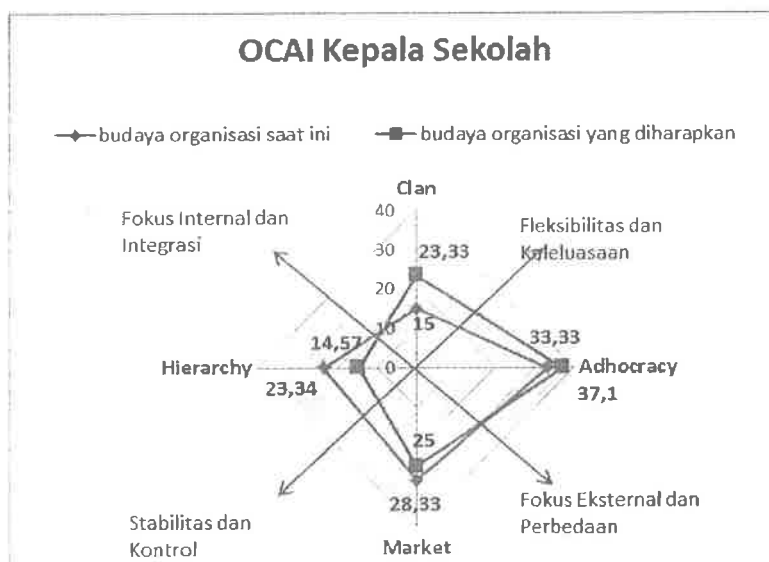
TIPE BUDAYA	BUDAYA SAAT INI	BUDAYA YANG DIHARAPKAN
Clan	15	23,33
Adhocracy	33,33	37,1
Market	28,33	25
Hierarchy	23,34	14,57
Total	100	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4.3.3.2 hasil skor rata-rata yang diberikan oleh kepala sekolah pada keenam dimensi OCAI saat ini secara keseluruhan adalah *adhocracy* (33,33), *market* (28,33), *hierarchy* (23,34), dan *clan* (15). Skor yang diharapkan yaitu adanya

peningkatan pada *clan* (23,33) dan *adhocracy* (37,1) serta penurunan pada *hierarchy* (14,57), dan *market* (25). Hasil skor rata-rata OCAI menurut kepala sekolah diolah dan menghasilkan grafik radar pada gambar 4 sebagai berikut”

Gambar 4
Grafik Radar Gabungan Kepala Sekolah



Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Gambar 4 grafik radar rata-rata skor keseluruhan OCAI yang diberikan oleh kepala sekolah saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah), terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan adanya peningkatan pada budaya *clan* (23,33) dan

adhocracy (37,1), serta penurunan pada *market* (25) dan *hierarchy* (14,57).

Skor gabungan secara keseluruhan dari keenam dimensi budaya organisasi pada penilaian yang diberikan oleh kepala sekolah, guru dan karyawan dapat dilihat dari tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6
OCAI Keseluruhan

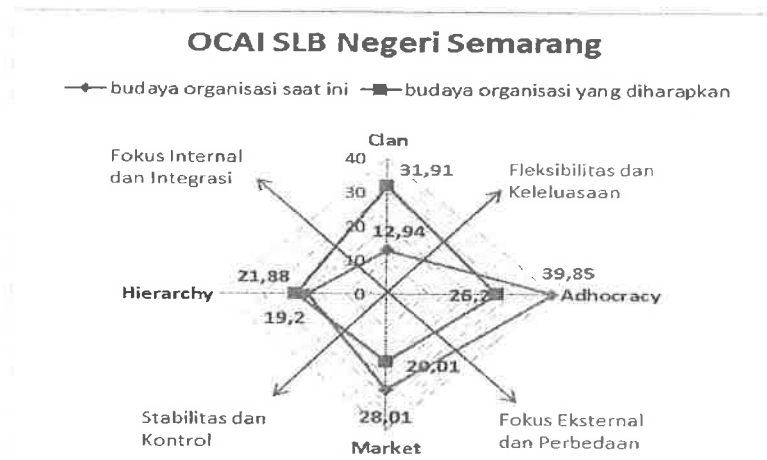
TIPE BUDAYA	BUDAYA SAAT INI	BUDAYA YANG DIHARAPKAN
Clan	12,94	31,91
Adhocracy	39,85	26,2
Market	28,01	20,01
Hierarchy	19,2	21,88
Total	100	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 6 hasil skor budaya organisasi gabungan kepala sekolah, guru dan karyawan pada saat ini dari tertinggi hingga terendah yaitu *adhocracy* (39,85), *market* (28,01), *hierarchy* (19,2), dan *clan* (12,94). Hasil skor Budaya yang diharapkan yaitu adanya peningkatan pada *clan* (31,91) dan

hierarchy (21,88) serta penurunan pada *adhocracy* (26,2) dan *market* (20,01). Hasil skor rata-rata budaya organisasi berdasarkan penilaian guru, karyawan dan kepala sekolah pada keenam dimensi budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dapat dilihat pada Gambar 5 :

Gambar 5
Grafik Radar OCAI Keseluruhan



Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Gambar 5 grafik radar rata-rata skor keseluruhan OCAI yang diberikan oleh guru, karyawan, dan kepala sekolah saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah), terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan adanya peningkatan pada budaya *clan* (31,91) dan *hierarchy* (21,88) serta penurunan pada *adhocracy* (26,2) dan *market* (20,01).

Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah, guru, dan karyawan SLB Negeri Semarang menginginkan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orangnya saling berbagi. Mereka menginginkan kondisi tempat kerja seperti sebuah keluarga besar serta peraturan yang lebih tegas dalam pengaturan pekerjaan agar lebih nyaman dalam bekerja. Guru dan Karyawan mengharapkan pimpinan yang bertindak sebagai mentor, memiliki figur sebagai orang tua, serta dapat mengkoordinasi, mengorganisir dan memelihara efisiensi. SLB Negeri Semarang diharapkan organisasinya terikat oleh kesetiaan, tradisi, komitmen yang tinggi serta kebijakan yang dapat memelihara

kelancaran jalannya organisasi. SLB ini diharapkan dapat menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan SDM serta mengutamakan keutuhan dan moral. Keberhasilan atau kesuksesan SLB Negeri Semarang diharapkan lebih mementingkan kerja sama tim, peran serta dan partisipatif kepala sekolah, guru, dan karyawan.

PENUTUP Simpulan

Hasil penilaian budaya organisasi SLB Negeri Semarang menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dibagi menjadi dua yaitu penilaian berdasarkan persepsi guru dan karyawan serta penilaian berdasarkan persepsi kepala sekolah. Hasil penilaian budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan antara guru dan karyawan serta kepala sekolah terdapat sedikit perbedaan hasil. Tabel 7 menjelaskan secara singkat hasil pemetaan budaya organisasi sehingga diperoleh skor OCAI guru dan karyawan sebagai berikut:

Tabel 7
Pemetaan Budaya Organisasi menurut Guru dan Karyawan

Tipe Budaya Organisasi	Saat Ini	Yang Diharapkan	Selisih	Penyebab	Yang dapat dilakukan
Clan	13,99	39,69	-25,7	<ul style="list-style-type: none"> - Kurang komunikasi dan koordinasi - Kurangnya kepedulian antara satu dengan yang lain. - Tuntutan kerja yang lebih menitikberatkan pada kepentingan eksternal. - Pemimpin kurang menguasai manajemen pengelolaan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - diskusi yang panjang negosiasi, koordinasi, pembinaan. - Untuk meningkatkan budaya <i>clan</i> yang dapat dilakukan yaitu Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara kepala, sekolah, guru dan karyawan supaya tidak terjadi kesalahan dalam memahami maksud dan tujuan masing-masing dari pihak kepala sekolah, guru dan karyawan
Adhocracy	41	16,1	24,9	Kepala sekolah memiliki kesibukan diluar sekolah (menjual dan	Mengadakan rapat bersama untuk menyatskan pendapat masing-

				mempkenalkan keunikan hasil karya anak berkebutuhan khusus) sehingga guru dan karyawan marasa kurang diperhatikan.	masing dengan saling jujur, terbuka dan hati- hati supaya tidak terjadi kesalahpahaman dalam berkomunikasi.
Market	29,22	15,01	14,21	Butuh tenaga ekstra untuk mengajar anak-anak berkebutuhan khusus dan adanya banyak keinginan kepala sekolah yang mesti dilakukan oleh guru dan karyawan sehingga muncul unsur ketariksaan dan kelelahan dalam bekerja.	Rapat atau pertemuan keseluruhan kepala sekolah, guru dan karyawan yang dilakukan rutin sebulan sekali.
Hierarchy	15,79	29,2	-13,41	- Sistem online dalam penilaian kinerja meimbulkan ketidakadilan, - Peraturan kurang jelas dan kurang tegas sehingga menyebabkan jadwal saling berbenturan akhirnya anak- anak menjadi tidak mandapat pelajaran.	- Perubahan harus disertai oleh sejumlah program khusus untuk membentuk opini publik, melatih personil, dan mengembangkan prosedur baru, pedoman dan petunjuk, - Birokrasi kembali seperti dulu, pantauan supervisi seperti waktu dulu yang terjun langsung untuk melakukan penilaian kinerja bukan dari teman sekrabat, supaya memp peroleh keamanan, kenyamanan dan keadilan dalam bekerja.
Total	100	100			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Hasil skor rata-rata keenam dimensi OCAI guru dan karyawan saat ini secara keseluruhan dari skor tertinggi hingga terendah adalah *adhocracy* (41),

market (29,22), *hierarchy* (15,79), dan *clan* (13,99). Skor yang paling dominan saat ini adalah pada budaya *adhocracy* dan *market*.

Hasil skor rata-rata yang diberikan oleh kepala sekolah, pada keenam dimensi OCAI yang menggambarkan budaya SLB Negeri Semarang saat ini secara keseluruhan adalah *adhocracy*

(33,33), *market* (28,33), *hierarchy* (23,33), dan *clan* (15). Berikut hasil pemetaan budaya organisasi yang didapat dari skor OCAI berdasarkan persepsi kepala sekolah SLB Negeri Semarang :

Tabel 8
Pemetaan Budaya Organisasi menurut Kepala Sekolah

Tipe Budaya	Saat Ini	Yang Diharapkan	Selisih	Penyebab	Yang Dapat Dilakukan
Clan	15	23,33	-8,33	Kepala sekolah merasa kurang mendapat dukungan dari guru dan karyawan	- Mengadakan pertemuan rutin seluruh guru dan karyawan yang wajib dihadiri oleh kepala sekolah agar dapat meningkatkan komunikasi, koordinasi dan perhatian terhadap guru dan karyawan
Adhocracy	33,33	37,1	-3,77	Guru dan karyawan kurang berani dalam mengambil resiko	Kepala sekolah memberikan arahan, mengajari dan membimbing guru dan karyawan bahwa semangat kewirausahaan harus dipupuk, sesuai dengan misi dan tujuan SLB Negeri Semarang
Market	28,33	25	3,33	Budaya <i>market</i> yang berlebihan dapat menyebabkan menurunnya nilai kakealmargaan karena adanya beban kerja yang tinggi.	- Diadakan pertemuan rutin agar tetap terjalin silaturahmi guna meningkatkan komunikasi dan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah.
Hierarchy	23,34	14,57	8,77	Adanya ketidakpuasan terhadap birokrasi karena perlakuan SLB seperti sekolah biasa pada umumnya menimbulkan kesulitan dalam memperkenalkan hasil kreatifitas anak-anak berkebutuhan khusus	Adanya saling jujur dan terbuka dalam mengungkapkan tujuan masing-masing dan memecahkan masalah yang ada (win-win solution) dengan pihak yang berwenang terhadap kebijakan.
Total	100	100			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Budaya yang diharapkan oleh kepala sekolah yaitu adanya peningkatan pada budaya *adhocracy* (37,1) dan *clan* (23,33) serta pengurangan pada budaya *hierarchy* (14,57), dan *market* (25). Budaya yang diharapkan oleh kepala sekolah agak berbeda dengan yang diharapkan guru dan karyawan, kepala sekolah menginginkan *adhocracy* ditingkatkan, sebab dengan budaya inilah yang membuat SLB Negeri Semarang bisa terkenal sampai seperti sekarang ini.

Budaya organisasi merupakan faktor penentu dalam keberhasilan organisasi. Kepala sekolah SLB Negeri Semarang sebaiknya menilai budaya dan iklim organisasi serta terlibat dalam kegiatan agar dapat memberikan perubahan yang diinginkan (Haggard dan Lapoint, 2005). Budaya organisasi yang tidak sesuai dengan kesepakatan bersama akan menyebabkan kurangnya kepercayaan, komunikasi yang buruk, konflik dan kurangnya kerja sama tim. Menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang sehat pada SLB Negeri Semarang membutuhkan keterlibatan seluruh warga sekolah dalam mengembangkan nilai-nilai profesional seperti kepercayaan, keadilan, konsistensi, kesepakatan dalam mengambil keputusan dan otonomi. Pemeliharaan keseimbangan budaya organisasi yang tepat juga dibutuhkan supaya lebih siap dalam menghadapi tantangan global dan memenuhi harapan SLB Negeri Semarang.

Implikasi Manajerial

1. Menyelenggarakan seminar pelatihan, survey budaya organisasi, lokakarya rencana pengembangan profesional, pemantauan, melibatkan kepala sekolah, guru dan karyawan secara keseluruhan dan menetapkan penghargaan yang efektif untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas.

2. Melakukan evaluasi kembali.
3. Pengurangan budaya *adhocracy* dan *market* diimbangi dengan penambahan pada *clan* dan *hierarchy* yang lebih menekankan pada nilai kerja sama, meningkatkan komunikasi, koordinasi, partisipasi, pengembangan, kepercayaan karyawan, efisiensi dan peraturan demi kelancaran.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini adalah hanya menggunakan satu tempat penelitian sehingga hal ini kemungkinan tidak mewakili Sekolah Luar Biasa lainnya di Kota Semarang, kurang memperhitungkan variabel-variabel lainnya yang berkaitan dengan budaya organisasi di luar OCAI. Penelitian ini berhubungan dengan sikap, persepsi serta perilaku manusia yang pengukurannya sulit dan mempunyai faktor subjektivitas yang tinggi. Adanya informan yang sedang dalam masa pengawasan sehingga wawancara dilakukan secara hati-hati. Alat pengumpulan data kuesioner OCAI termasuk kuesioner yang cukup rumit cara pengisiannya. Kuesioner ini terdiri dari 4 pertanyaan pada masing-masing ada 6 kriteria budaya dengan angka subjektif budaya saat ini dan yang diharapkan sehingga menimbulkan kebosanan, rasa malas dan kebingungan dari responden.

Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian ini agar lebih mengembangkan ilmu SDM, penelitian mendatang diharapkan agar :

1. Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel tentang budaya Jawa guna mengetahui pengaruhnya terhadap budaya organisasi SLB Negeri Semarang.
2. Penelitian di masa mendatang mungkin melibatkan survei persepsi lebih dari beberapa SLB untuk meningkatkan validitas internal dan eksternal dari penelitian ini.

3. Penelitian dapat untuk membandingkan budaya organisasi antara SLB negeri dengan YPAC yang dikelola oleh swasta. Pada penelitian selanjutnya disarankan agar peneliti lebih

mendalami secara kualitatif dengan dimensi budaya yang lebih beragam lagi agar dapat memperkuat hasil analisis budaya organisasi SLB Negeri Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Dewi. 2014. "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Mutu SMP Negeri di Kabupaten Pemalang". *Education Management* (2014), Publikasi Online. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>.
- Anita; Zhang dan Leung. 2006. "A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises". *Engineering, Construction and Architectural Management* Vol. 13 No. 4.
- Aristides, I. Ferreira dan Manuela M. Hill. 2008. "Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study", *High Educ* (2008) 55:637–650. Published online: 22 July 2007 Springer Science+Business Media B.V. 2007.
- Beyene, Tadesse 2011. "Diagnosing Ercoe's Organizational Culture and Indicating Members' Preferred Culture". *Management Trainer and Consulting Expert, Journal Of Asian Business Strategy* Vol. 1(5): 73-77, 2011.
- Cameron and Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. 3rd Edition. San Francisco: Published by Jossey-Bass.
- Chatab, Nevizond. 2007. *Diagnostic Management*, Cetakan 1. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.
- Ciptono dan Ganjar. 2010. *Guru Luar Biasa*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: PT Benteng Pustaka.
- Devi, Sharimllah, Shiong dan Hishamuddin. 2010. "Organisational culture An exploratory study comparing faculties perspectives within public and private universities in Malaysia". *International Journal of Educational Management* Vol. 25 No. 6, 2011.
- Ferda, Osman; Munever; Miray; Dogan dan Nermin, 2010. *The Organizational Culture At The University. Educational Research Association The International Journal of Educational Researchers* 2010, 2(1):1-13 ISSN: 1308-9501, Diunduh dari <http://eab.org.tr> pada tanggal 22 Februari 2015.
- Gozaly, Jimmy, Fransky dan Erlisa dalam Usulan Strategi Bisnis Berdasarkan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (Studi Kasus : Pizza HUT Cabang Dago.2004. <http://repository.maranatha.edu/id/eprint/4323>
- Jayin, Ciptono. 2013. *Indonesia Menginspirasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT Benteng Pustaka.
- James, Muya, dan Wesonga. 2012, "The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions". *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 8 [Special Issue - April 2012].

-
- John, Robert dan Michael. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketuju Translate. Jakarta : Erlangga.
- Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. edisi 9 buku 1 Jakarta: penerbit Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi 10, The McGraw-Hill Companies, Inc Friend, M dan Bursuck, W.D. 2006. *Including Students with Special Need (practical guide for classroom teachers), Fourth ed. Boston: Pearson.*
- M, John, Robert dan Michel T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. The McGraw-Hill Companies. Hak terjemahan bahasa Indonesia pada penerbit Erlangga.
- Moleong, Lexy. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif edisi revisi*. PT Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Mohamed, Adel., dan Ibrahim. 2014. "The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture". *International Journal of Business Administration* Vol. 5, No. 6; 2014. Diunduh dari www.sciedu.ca/ijba pada tanggal 20 Februari 2015.
- Omerzel, Doris Gomezelj, et al. 2011. "Knowledge management and organisational culture in higher education institutions." *Journal for East European Management Studies* (2011): 111-139.
- Rajakumar, P, 2006, "Education of Children with Special Needs", 1st Edition, the Publication Department by the Secretary, National Council of Educational Research and Training, Sri Aurobindo Marg, New Delhi.
- Rakhmat, Cece. 2010. *Pengembangan Pembinaan Budaya Organisasi Sekolah di Kota dan Kabupaten Tasikmalaya*. Jurnal Saung Guru. Volume I No. 2 2010.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Siswanto. 2012. *Excel-Chart*. Diunduh dari <http://fe.uajy.net> pada tanggal 1 Agustus 2015.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Surendro, Kridanti. 2006. "Budaya Organisasi Sebagai Indikator Pengukuran Kesiapan Pemerintah Dalam Menerapkan *E-Government*". Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2006 (SNATI 2006) ISSN: 1907-5022 Yogyakarta, 17 Juni 2006.
- Thompson, Jess., dan Hughes. 2014, "Empirical investigation of the relationship between cultural orientation and leaders' ability to implement strategy", *American Academic & Scholarly research Journal*, Vol. 6, No. 4, July 2014.

Tilaar, H.A.R. 2003. *Kekuasaan dan Pendidikan*. Jakarta: Indonesia Tera Anggota IKAPI.

Victor and Valery. 2006. "Study Of A Russian University's Organisational Culture In Transition From Planned To *Market* Economy". *Tertiary Education and Management* (2006) 12: 161–182.

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta :Rajawali Pers

web2.concordia.ca/Quality/tools/23radar.pdf