

# ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI BPN KOTA BANDUNG MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT INSTRUMENT*

## BADAN PERTANAHAN NASIONAL BANDUNG *ORGANIZATIONAL CULTURE* MAPPING USING *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT INSTRUMENT* METHOD

Arinda Yulia Wicahyanti

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom  
[arindayuliaw@gmail.com](mailto:arindayuliaw@gmail.com)

---

### ABSTRAK

Organisasi yang ingin melakukan perubahan, sebelumnya harus mengetahui budaya yang saat ini dan sesuai dengan organisasi tersebut. Tujuan diadakannya penelitian adalah mengetahui tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang dominan saat ini dan mengetahui tipe budaya Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang sesuai untuk masa yang akan datang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner berdasarkan *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI). Dalam OCAI budaya dibagi menjadi empat tipe, yaitu budaya *clan* (kekeluargaan), budaya *adhocracy* (kreatif), budaya *market* (persaingan), dan budaya *hierarchy* (pengendalian). Data hasil kuesioner diolah menggunakan metode statistik deskriptif. Implikasi penelitian ini adalah saat ini budaya yang paling dominan adalah budaya *hierarchy*, sementara tipe budaya yang lain cenderung lemah. Sedangkan untuk di masa yang akan datang budaya yang dominan adalah budaya *clan* dan *hierarchy*. Untuk menguatkan budaya *clan* dan *hierarchy* disarankan untuk melakukan pertemuan pegawai yang dilakukan secara periodik, dan memperkuat stuktur serta meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan standar prosedur yang berlaku.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, *Organizational Culture Assesment Instrument*, pemetaan budaya organisasi

---

### ABSTRACT

*Organizations that facing changes, should analiyze the current dominant culture within the organization and the culture that suit the best with the environment of the organization. The objective of the study was to determine the type of the current dominant organizational culture of the Badan Pertanahan Kota Bandung and knowing the type of the appropriate culture for Badan Pertanahan Kota Bandung in the future. The method used in this research is descriptive method with a quantitative approach. In this study primary data obtained from a questionnaire based on the Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI). In OCAI culture was divided into four types, namely the clan culture (kinship), adhocracy culture (creative), cultural market (competition), and cultural hierarchy (control). The data is processed using the results of the questionnaire with descriptive statistical methods. The implication of this research is currently the most dominant culture is the hierarchy culture, while other culture types are tend to be weak. As for the future the dominant culture is clan culture and hierarchy. To strengthen the clan culture and hierarchy are advised to conduct employee meetings periodically, and strengthen the structure and to improve the supervision of the implementation of standard procedures.*

*Key words: Organizational Culture, Organizational Culture Assesment Instrument, Organizational Culture Mapping*

---

## 1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing. Budaya yang dimiliki suatu organisasi yang bergerak di suatu bidang tidak sama dengan organisasi lain yang bergerak di bidang yang sama, atau bahkan dengan organisasi yang bergerak di bidang yang berbeda. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai (value) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan

dasar bagi pimpinan/staff anggota organisasi dalam membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kepala Badan Pertanahan Nasional, Hendarman Supandji yang dilansir antaranews pada tanggal 23 Maret 2013 Badan Pertanahan Nasional sedang giat-giatnya melakukan reformasi birokrasi dalam upaya mengubah pola pikir aparatur BPN yang bersih, bebas korupsi dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dengan adanya program Reformasi Birokrasi, maka budaya yang sebelumnya ada di BPN Kota Bandung juga sedikit banyak akan berubah, sehingga perlu diketahui tipe budaya organisasi yang ada pada saat ini dan yang diharapkan BPN Kota Bandung di masa yang akan datang yang sesuai dengan reformasi birokrasi. Perubahan berdampak menyeluruh pada aspek organisasional, kelompok sosial, dan individual karena organisasi merupakan sistem sosial yang di dalamnya bercerita tentang interaksi antar anggota, dinamika kelompok, konflik, hubungan interpersonal, dan sebagainya. Oleh karena itu, agar organisasi tetap *survive* dalam lingkungan yang dinamis diperlukan strategi perubahan yang tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Realita tersebut memerlukan kepedulian aparatur pemerintah agar masyarakat memperoleh layanan prima. Menurut informasi yang penulis dapatkan dari data internal Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung, kebijakan pemerintah dalam pelayanan prima disusun dalam Rancangan Undang Undang Pelayanan Publik dan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat. Selanjutnya Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 menjelaskan prinsip-prinsip pelayanan prima yang meliputi: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan serta kenyamanan. Adanya perubahan *mind set* (pola pikir) dan *culture set* (budaya) aparatur merupakan kunci dan tolok ukur keberhasilan reformasi birokrasi. Jika reformasi birokrasi itu telah berhasil, maka imbas yang akan terjadi adalah meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah.

Belum ada penelitian yang menjelaskan mengenai analisis budaya organisasi di Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung dengan menggunakan metode ilmiah. Perlu kiranya dilakukan penelitian, untuk memberikan masukan pada BPN Kota Bandung dalam upaya Reformasi Birokrasi yang telah dicanangkan sejak 2010 dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dirumuskan oleh Cameron dan Quinn. Sehingga dapat dijadikan pedoman untuk membantu kerja Tim Reformasi Birokrasi untuk terus memperbaiki performa pelayanan Kantor Pertanahan Kota Bandung dan mengetahui tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung. Dengan melakukan pemetaan budaya organisasi saat ini budaya yang sesuai untuk masa yang akan datang menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan kuantitatif.

### **Rumusan Masalah**

Bagaimanakah pemetaan budaya organisasi pada saat dan di masa yang akan datang pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pemetaan budaya organisasi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung

---

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Cameron & Quinn, ada empat tipe budaya organisasi yang diukur dengan OCAI (Cameron & Quinn, 2011):

### **a. *Clan Culture***

Model atau jenis budaya yang lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (clan) yang sifatnya guyub ciri-ciri kekeluargaan inilah sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Kriteria efektivitas ditekankan pada kohesivitas kelompok (team), pengembangan moral karyawan (*employee moral*) serta sumber daya manusia (SDM).

### **b. *Adhocracy Culture***

Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai inovator, wirausaha, serta *visionary leadership*. *Effectiveness* atau kriteria efektivitas dititik beratkan pada output yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan..

### **c. *Market Culture***

Jenis budaya yang mengedepankan kompetisi yang ketat dan tinggi. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria efektivitas terfokus pada

bagaimana “menaklukan” pesaing serta pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain, kecuali prinsip persaingan dalam meraih produktivitas.

d. *Hierarchy Culture*

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.



Gambar 1. Tipe Budaya Organisasi dengan OCAI Cameron Quinn

**Organizational Culture Assesment Instrument**

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 tantangan yang dihadapi perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, *now* dan *future*. Penilaian yang diberikan pada kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *future* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi. Profil ini berdasakan empat tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

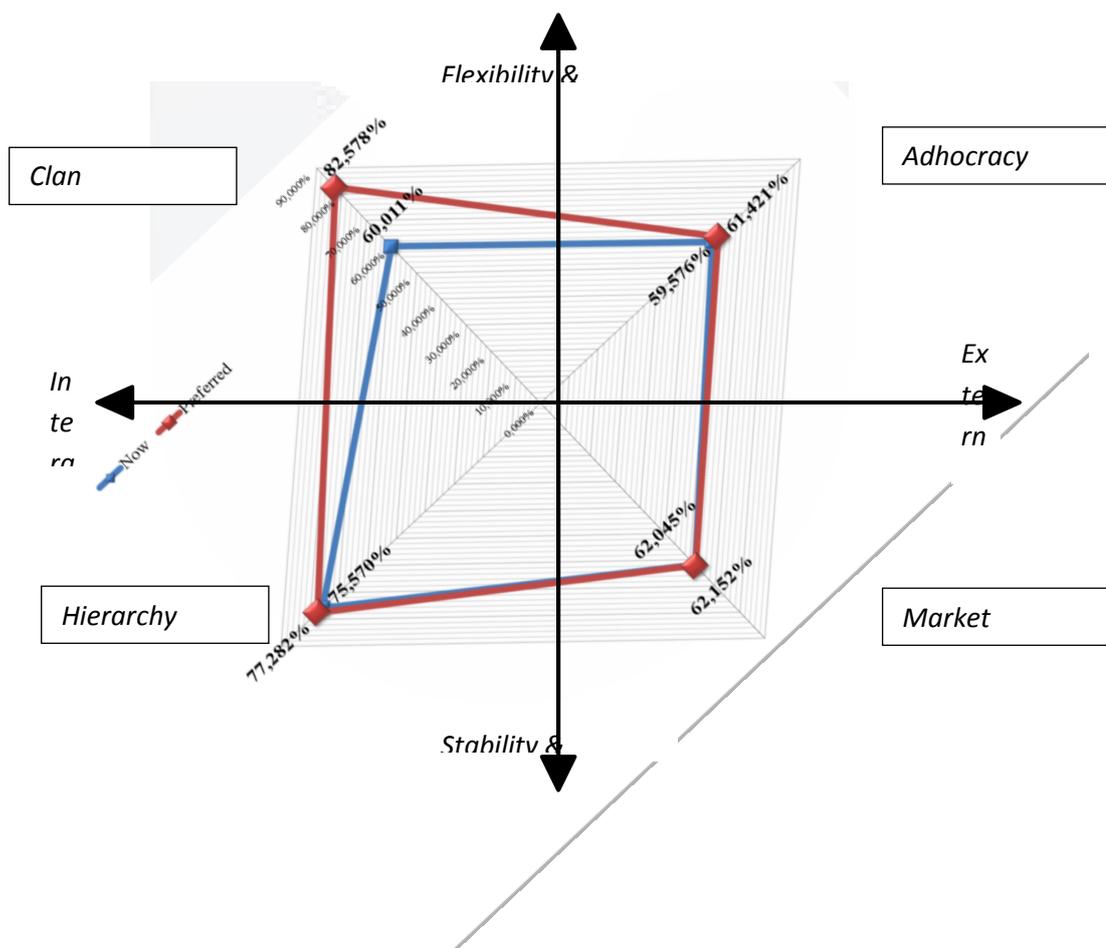
### 3. PEMBAHASAN

Setelah dilakukan analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel tipe budaya pada *Organizational Culture Assessment Instrument* di atas maka kemudian diperoleh skor dari masing-masing tipe budaya pada saat ini dan masa yang akan datang.

Tabel 1. Persentase Skor Tipe Budaya Organisasi

Budaya	Now	Preferred
<i>Clan</i>	60,011%	82,578%
<i>Adhocracracy</i>	59,576%	61,421%
<i>Market</i>	62,045%	62,152%
<i>Hierarchy</i>	75,570%	77,282%

Dari tabel di atas, selanjutnya digambarkan atau dilakukan pemetaan atau *mapping* budaya organisasi yang ada pada saat ini di Kantor Pertanahan Kota Bandung dan di masa yang akan datang sesuai dengan persepsi pegawainya. Berikut merupakan gambar pemetaan budaya organisasi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung.



Gambar 3. Pemetaan Budaya Organisasi Kantor Pertanahan Kota Bandung

Dengan memperhatikan gambaran pemetaan budaya organisasi, skor tertinggi pada suatu kuadran mengindikasikan budaya yang dominan pada suatu organisasi (Cameron & Quinn, 2011:81). Hal ini mengidentifikasi asumsi-asumsi dasar, gaya, dan nilai-nilai yang mendominasi. Satu alasan pentingnya

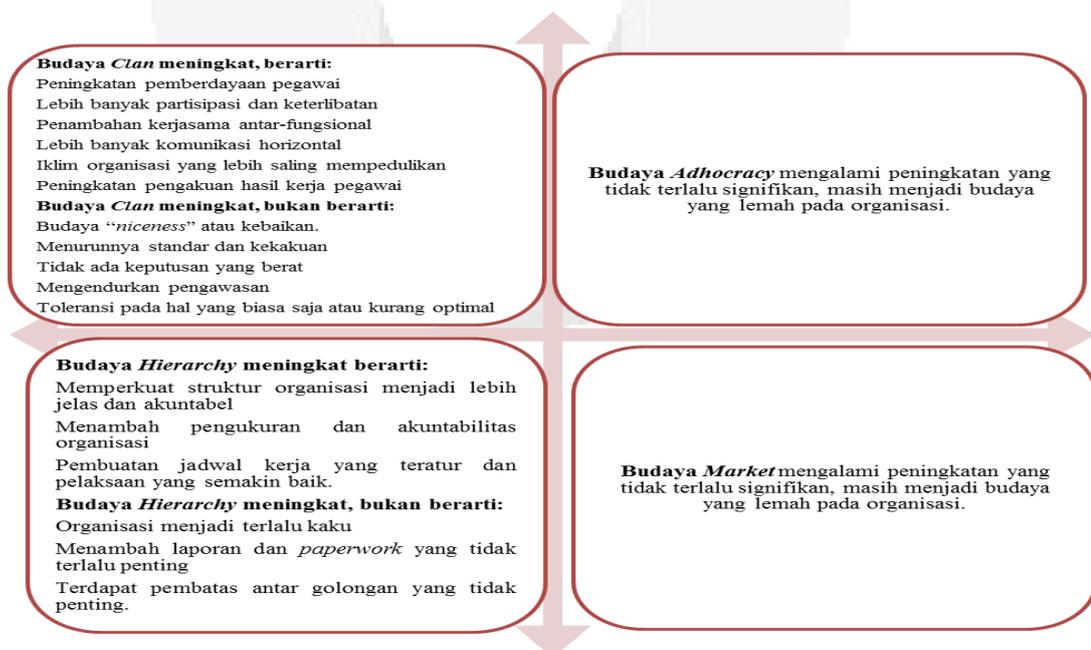
untuk mengetahui tipe budaya suatu organisasi adalah kesuksesan organisasi bergantung pada kesesuaian budaya yang ada pada organisasi dengan lingkungan kerja organisasi tersebut.

Dari pemetaan budaya organisasi pada Badan Pertanahan Kota Bandung di atas dapat diketahui bahwa pada saat ini budaya yang paling kuat dan dominan adalah budaya *hierarchy* dengan skor 75,57%. Hal ini berarti Badan Pertanahan Kota Bandung produk yang dihasilkan konsisten, pengawasan yang diberikan ketat, otoritas pengambilan keputusannya jelas, terdapat aturan dan prosedur standar di dalamnya. Budaya ini sesuai dengan lingkungan kerja dari Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang stabil dan tidak ada persaingan, karena pada dasarnya merupakan instansi pemerintahan yang mengatur urusan agraria atau pertanahan. Sedangkan pada pemetaan dapat dilihat pada kuadran budaya yang lain adalah lemah, sehingga dapat disimpulkan pada saat ini budaya yang paling dominan di Kantor Pertanahan Kota Bandung adalah Budaya *Hierarchy*.

Di saat ini, budaya *clan* pada BPN Kota Bandung dapat dilihat dari pemetaannya masih lemah dengan skor 60,011%. Padahal untuk lingkungan kerja seperti pada Kantor Pertanahan Kota Bandung, dibutuhkan kerjasama di antara pegawai, dan komitmen yang sama dari tingkat atasan sampai bawahan untuk mencapai kesuksesan. Kesuksesan dalam hal ini adalah meningkatnya pelayanan publik atau mewujudkan pelayanan prima yang sesuai dengan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003. Selain itu, dengan mayoritas masa kerja pegawai yang sudah cukup lama, yaitu lebih dari 5 tahun, maka seharusnya lingkungan kerja mereka sudah seperti rumah kedua dimana terdapat keluarga mereka sendiri, namun pada kenyataannya budaya *clan* pada BPN Kota Bandung saat ini masih lemah.

Selanjutnya, untuk budaya di masa yang akan datang, dapat dilihat budaya *Clan* mengalami peningkatan kuatnya, hingga skornya menjadi 82,578% dan masuk kategori sangat kuat, dimana sebelumnya hanya sebesar 60,011% masuk dalam kategori lemah. Di masa yang akan datang terlihat bahwa budaya yang dominan di Kantor Pertanahan Kota Bandung tidak hanya satu melainkan dua budaya, yaitu budaya *clan* dan budaya *hierarchy*. Budaya *hierarchy* mengalami kenaikan skor menjadi sebesar 77,282%. Namun budaya yang paling dominan berubah menjadi budaya *clan*, hal ini berarti pegawai saat ini berpersepsi bahwa budaya *clan* memang perlu diperkuat karena budaya ini juga sesuai dengan lingkungan kerja Badan Pertanahan Kota Bandung yang cenderung stabil dan minim kompetisi. Untuk melakukan perubahan ini, pegawai BPN Kota Bandung perlu mendukung pegawai dalam mengembangkan potensinya selama tidak melanggar peraturan yang berlaku. Dengan meningkatkan budaya *clan*, berarti pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung harus melakukan komunikasi yang terbuka, menanamkan rasa saling percaya antar pegawai, yang bisa dilakukan dengan mengadakan pertemuan secara periodik untuk membahas segala permasalahan yang ada dalam instansi. Dalam hal ini peranan atasan sangat penting untuk berperan seperti orangtua bagi pegawainya.

Berikut akan dipaparkan yang terjadi jika budaya *hierarchy* dan *clan* mengalami kenaikan dalam gambar 4 berikut ini.



Gambar 4. Arti dari Perubahan Budaya

Pada gambar telah dijelaskan arti dari perubahan budaya organisasi dan apa yang bukan menjadi arti dari perubahan tersebut. Sedangkan untuk budaya *market* dan *adhocracy* yang sifatnya lemah pada Badan Pertanahan Kota Bandung tidak diberikan penjelasan karena budaya itu pun tidak sesuai dengan *nature of business* dari Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Penelitian ini terdiri dari dua rumusan permasalahan yang seluruhnya telah terjawab pada bab empat hasil penelitian. Permasalahan yang pertama adalah, “Apa tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang dominan saat ini? Analisis deskriptif dengan pemetaan budaya organisasi menunjukkan hasil bahwa budaya yang paling dominan saat ini di Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung adalah Budaya *Hierarchy* dengan persentase sebesar 75,57%. Dan budaya ini masuk dalam kategori kuat karena berada di antara 62,5% - 81,25%. Hal ini berarti Badan Pertanahan Kota Bandung produk yang dihasilkan konsisten, pengawasan yang diberikan ketat, otoritas pengambilan keputusannya jelas, terdapat aturan dan prosedur standar di dalamnya. Budaya ini sesuai dengan lingkungan kerja dari Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang stabil dan tidak ada persaingan, karena pada dasarnya merupakan instansi pemerintahan yang mengatur urusan agraria atau pertanahan

Permasalahan kedua adalah “Apakah tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang sesuai untuk masa yang akan datang?” Analisis deskriptif menunjukkan budaya yang sesuai untuk masa yang akan datang adalah budaya *hierarchy* dan *clan* dengan skor sebesar 77,282% dan 82,578%. Hal ini dapat dilihat dari gambar 4.14 yang menggambarkan pemetaan budaya organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang. Kedua budaya tersebut masuk dalam kategori yang kuat, bahkan untuk budaya *clan* masuk dalam kategori sangat kuat sehingga sesuai untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan pemetaan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya yang dominan pada saat ini adalah budaya *Hierarchy*, sedangkan untuk di masa depan budaya yang sesuai adalah Budaya *Clan* dan *Hierarchy*.

---

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai negeri sipil Badan Pertanahan Kota Bandung mengenai budaya organisasi yang dominan di Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung saat ini dan di masa yang akan datang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil pengolahan data, tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang terdiri dari budaya *clan*, *hierarchy*, *adhocracy*, dan *market* untuk saat ini budaya yang paling dominan adalah budaya *hierarchy*. Sedangkan tipe budaya yang lain cenderung lemah.
- 2) Untuk di masa yang akan datang, budaya *hierarchy* akan meningkat kekuatannya, namun ada budaya yang lebih kuat yaitu budaya *clan*. Pegawai merasa budaya *clan* yang ada saat ini masih terlalu lemah untuk kondisi lingkungan kerja lembaga pemerintahan seperti Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung.
- 3) Dengan persepsi pegawai untuk meningkatkan budaya *clan*, maka dapat disimpulkan bahwa saat ini hubungan intra-personal pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung masih kurang akrab dan masih kurang terasa suasana kekeluargaan di antara pegawai. Meskipun mayoritas pegawai telah bekerja di Kantor Pertanahan Kota Bandung, iklim kekeluargaan dirasa pegawainya masih kurang kuat.
- 4) Dengan dominannya budaya *Hierarchy* pada saat ini menunjukkan Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung produk dan pelayanan yang dihasilkan konsisten, pengawasan yang diberikan ketat, otoritas pengambilan keputusannya jelas, terdapat aturan dan prosedur standar di dalamnya.

### 4.2. Saran

#### Saran Bagi Instansi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti mencoba memberikan saran yang mungkin dapat bermanfaat, antara lain:

- 1) Untuk mencapai perubahan budaya organisasi demi tercapainya Reformasi Birokrasi maka harus dilakukan penyesuaian dan pendekatan antar pegawai sehingga dapat terwujud budaya *clan* yang kuat, antara lain dengan pertemuan pegawai yang dilakukan secara periodik dan menjalin komunikasi secara baik dan terbuka.
- 2) Budaya *Hierarchy* yang telah menjadi dominan seharusnya tidak membuat organisasi menjadi kaku dan rumit birokrasinya, maka dari itu dilakukan Reformasi Birokrasi. Memperkuat struktur organisasi

menjadi lebih jelas dan akuntabel, menambah pengukuran dan akuntabilitas organisasi, pembuatan jadwal kerja yang teratur dan pelaksanaan yang semakin baik.

- 3) Keteraturan organisasi yang tercermin dari budaya *Hierarchy* harus dijaga agar organisasi tetap menjadi instansi pemerintahan yang terjaga kredibilitasnya dalam melayani masyarakat dan mencapai pelayanan publik yang prima sesuai dengan prinsip Reformasi Birokrasi yang tengah dilaksanakan.

#### Saran Bagi Peneliti Lain

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diberikan beberapa saran bagi peneliti lain, antara lain:

- 1) Penelitian ini hanya dilakukan di Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil populasi atau sampel yang lebih selain pada wilayah penelitian ini, bisa pada instansi pemerintahan yang lain yang berbeda level dengan Kantor Pertanahan, bisa tingkat wilayah atau propinsi yang tentunya beban pekerjaannya lebih besar. Atau bisa juga pada perusahaan swasta lain. Dengan demikian dapat mengungkapkan lebih banyak permasalahan lagi diluar temuan pada penelitian ini.
- 2) Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan variabel lain, seperti produktivitas kerja dan konflik kerja untuk mengetahui pengaruh di antara budaya organisasi dengan variabel lain. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan teori lain selain teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk membandingkan perbedaan penggunaan teori satu dengan lainnya.

---

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdurahman, M., & Muhidin, S. A. (2011). *Panduan Praktis Memahami Penelitian (Bidang Sosial-Administrasi-Pendidikan)*. Bandung: Pustaka Setia.
- [2] Andrayani, Y., Machasin, & Amsal, C. (2013). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Universitas Riau*.
- [3] Budiasih, Y. (2012). Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus pada PT. XX di Jakarta. *Jurnal Liquidity Vol.1, No2*, 99-105.
- [4] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Fransisco: Jossey Bass.
- [5] Dantes, N. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- [6] Ernawan, E. R. (2011). *ORGANIZATIONAL CULTURE Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- [7] Febriana, A. T. (2012). *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*. Universitas Diponegoro, Semarang: Tidak diterbitkan.
- [8] Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The Four Faces of Organizational Culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 283-298.
- [9] Hutami, R. F. (2007). *Pemetaan Budaya Organisasi pada PT. Telkom serta kaitannya dengan The Telkom Way*. Bandung: Institut Manajemen Telkom.
- [10] Indrawijaya, A. I. (2010). *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- [11] Latif, N. (2009). *Hubungan Nilai Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Bank Syariah X*. Universitas Indonesia, Jakarta: Tidak diterbitkan.
- [12] Meliala, I. S. (2009). *Analisis Deskriptif Budaya Organisasi Perusahaan Taksi Studi pada Perusahaan Taksi Blue Bird*. Universitas Indonesia, Jakarta: Tidak diterbitkan.
- [13] Nasehudin, T. S., & Gozali, N. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- [14] Negara, A. K. (2011). *Analisis Budaya Kerja Suis Butcher Bandung Berdasarkan Teori Cameron & Quinn*. Institut Manajemen Telkom, Bandung: Tidak diterbitkan.
- [15] Ramachandran, S. D., Chong, C. S., & Hishamuddin, I. (2011). Organizational Culture in Private and Public Higher Education Institutions (HEIs). *The International Journal of Education Management*, 615-634.
- [16] Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- [17] Rosyidi, U. (2011). Perubahan dan Transformasi Organisasi, Suatu Keniscayaan. *Jurnal Manajemen*, Vol. 40.
- [18] Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- [19] Sembiring, J. (2009). Budaya Organisasi dan Konflik. *Jurnal Manajemen*.
- [20] Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- [21] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

- [22] Taniredja, T., & Mustafidah, H. (2011). *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung: Alfabeta.
- [23] Torang, S. (2013). *ORGANISASI & MANAJEMEN (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- [24] Vijayakumar, V., & Padma, R. (2014). Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identification. *International Journal of Commerce and Management*, 40-62.
- [25] Wang, D., Su, Z., & Yang, D. (2011). Organization Culture and Knowledge Creation Capability. *Journal of Knowledge Management*, 363-373.
- [26] Wicaksono, P. (2010). *Analisis Budaya Organisasi Research & Development Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Berdasarkan Teori Cameron & Quinn*. Institut Manajemen Telkom, Bandung: Tidak diterbitkan.
- [27] Widoyoko, E. P. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Internet

- <http://Kot-bandung.bpn.go.id/profilkantor.aspx> (11 Maret 2014)
- <http://bpn.go.id> (11 Maret 2014)
- <http://Antaraneews.com> (11 Maret 2014)
- <http://news.okezone.com> (11 Maret 2014)
- <http://news.detik.com> (13 Maret 2014)