

**PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI DI BADAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA TAHUN 2026 MENGGUNAKAN *DENISON
ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY (DOCS)***



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana**

Disusun Oleh:

**Muhammad Ikhwanul Farizie
NIM 22102040034**

Dosen Pembimbing:

**Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.
NIP 197010262005011005**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2026**

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-808/Un.02/DD/PP.00.9/05/2026

Tugas Akhir dengan judul : PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2026 MENGGUNAKAN *DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY (DOCS)*

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD IKHWANUL FARIZIE
Nomor Induk Mahasiswa : 22102040034
Telah diujikan pada : Rabu, 20 Mei 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6a13b3f682578



Penguji I

Dr. Andy Dermawan, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 6a14e8d001351



Penguji II

Bayu Mitra Adhyatma Kusuma, S.AP.,
M.AP., M.Pol.Sc., Ph.D.
SIGNED

Valid ID: 6a14f8ab4ef41



Yogyakarta, 20 Mei 2026
UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Arif Mafuhin, M.Ag., M.A.I.S.
SIGNED

Valid ID: 6a150d8ad44cb

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku dosen pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhammad Ikhwanul Farizie
NIM. : 22102040034
Judul Skripsi : Pengukuran Budaya Organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2026 menggunakan *Denison Organizational Culture Survei (DOCS)*

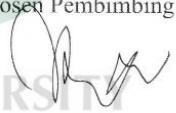
skripsi tersebut sudah memenuhi syarat

- o Bebas dari unsur plagiarisme.
- o Hasil pemeriksaan similaritas melalui Turnitin menunjukkan tingkat kemiripan sebesar 15% dengan menggunakan setelan "small match exclusion" sepuluh kata.
- o Sistematika penulisan telah sesuai dengan Pedoman Penulisan Skripsi yang berlaku.

Dan sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 30 April 2026
Dosen Pembimbing


Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.
NIP. 197010262005011005

Mengetahui:
Ketua Program Studi


Munif Solihan, MPA
NIP. 198512092019031002

o Silakan beri tanda centang (✓) jika pernyataan telah sesuai

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Ikhwanul Farizie

NIM : 22102040034

Prodi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: Pengukuran Budaya Organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2025 Menggunakan *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme, kecuali bagian- bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 30 April 2026

menyatakan,



Muhammad Ikhwanul Farizie
22102040034

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Almamater Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



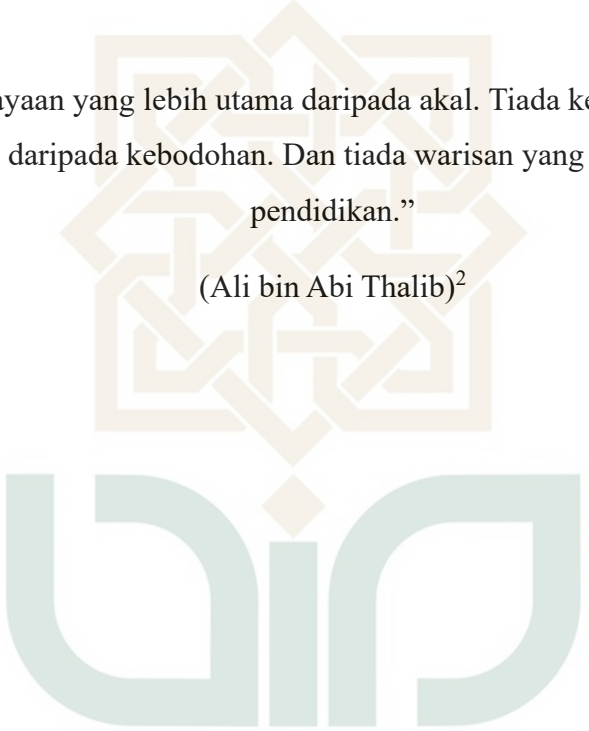
MOTO

“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang ketika melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan sebaik-baiknya.”

(HR. Al-Baihaqi No. 334)¹

“Tiada kekayaan yang lebih utama daripada akal. Tiada keadaan yang lebih menyedihkan daripada kebodohan. Dan tiada warisan yang lebih baik daripada pendidikan.”

(Ali bin Abi Thalib)²



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Munawir K., “Best Practice: Kombinasi Ihsan, Itqan, dan Manfaat Universal”. <https://uin-alauddin.ac.id/tulisan/detail/best-practice--kombinasi-ihsan-itqan-dan-manfaat-universal--1224>, Diakses pada 25 April 2025 pada pukul 08:18 WIB

² Zainal Arifin Mochtar dalam pidato Pengukuhan Prof. Dr. Zainal Arifin Mochtar, S.H., LL.M., Guru Besar Fakultas Hukum UGM, Yogyakarta, 16 Januari 2026, <https://www.youtube.com/live/PpKmn9Jq60Q?si=aKEUwrQAI0usLwoz&t=3291>, Diakses pada 28 April 2026 pada pukul 20: 21 WIB

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Swt. atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga skripsi yang berjudul “Pengukuran Budaya Organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2026 menggunakan *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS)” dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 pada Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Yogyakarta. Proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

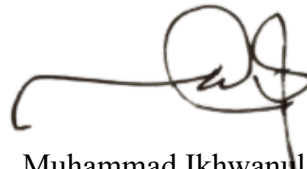
1. Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., MA., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk memperoleh pendidikan formal sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Prof. Dr. Arif Maftuhin, M.Ag., M.A.I.S., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.
3. Munif Solihan, MPA, selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya dengan sabar dan memberikan arahan, kritik, dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dr. Andy Dermawan, M.Ag., selaku penguji pertama yang telah menguji serta memberikan masukan guna menyempurnakan penyusunan skripsi ini.
6. Bayu Mitra Adhyatma Kusuma, S.AP, M.AP, M.Pol.Sc, Ph.D., selaku dosen penguji kedua yang telah menguji serta memberikan masukan guna menyempurnakan penyusunan skripsi ini.
7. Bapak/Ibu dosen Program Studi Manajemen Dakwah atas segala ilmu yang diberikan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
8. Amin Purwani, S.H., M.Ec. Dev., selaku Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di Bandiklat DIY
9. Dany Setiawan, S.Pd., selaku Kepala Subbagian Umum Bandiklat DIY yang telah membantu dalam proses penelitian ini. Beliau merupakan salah satu pihak yang berperan penting dalam mendukung kelancaran penelitian sejak awal hingga selesai.
10. Iqbal Ilhami, S.I.P., selaku pegawai Bandiklat DIY yang telah memberikan arahan serta motivasi selama proses penelitian.
11. Seluruh pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta, yang telah memberikan izin, data, serta dukungan selama proses penelitian.

12. Almarhum Bapak, mamah tercinta, dan Mas Mba doa, kasih sayang, dan dukungan yang tiada henti, menjadi sumber semangat dan kekuatan bagi penulis.
13. Seseorang yang senantiasa memberikan dukungan moral dan ketulusan hati yang tiada henti. Kehadirannya telah menjadi pilar kekuatan yang mampu mengubah setiap keraguan menjadi harapan, serta memberikan pelajaran berharga bahwa keberhasilan ini merupakan buah dari keteguhan jiwa.
14. Teman-teman Program Studi Manajemen Dakwah Angkatan 2022 yang selalu berbagi cerita suka, duka, dan segala bantuan dalam menempuh pendidikan
15. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Pada akhirnya, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 30 April 2026



Muhammad Ikhwanul Farizie

22102040034

ABSTRAK

Muhammad Ikhwanul Farizie, 22102040034, *Pengukuran Budaya Organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimwa Yogyakarta Tahun 2026 menggunakan Denison Organizational Culture Survei (DOCS)*. Skripsi Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2026.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengukur budaya organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta (Bandiklat DIY) menggunakan metode *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi, terutama dalam membangun keselarasan nilai, arah organisasi, keterlibatan pegawai, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed method*) dengan pendekatan kuantitatif deskriptif dan didukung data kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen DOCS yang terdiri dari empat dimensi, yaitu *Mission*, *Consistency*, *Involvement*, dan *Adaptability*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Bandiklat DIY berada pada kategori tinggi dan relatif seimbang antara fokus internal dan eksternal serta stabilitas dan fleksibilitas organisasi. Dimensi *Mission* memperoleh indeks tertinggi sebesar 81%, sedangkan dimensi *Involvement* memperoleh indeks terendah sebesar 79%. Dimensi *Consistency* dan *Adaptability* masing-masing memperoleh indeks sebesar 80%. Subdimensi Arah dan Niat Strategis menjadi subdimensi tertinggi dengan indeks sebesar 83%, sedangkan subdimensi Pemberdayaan memperoleh indeks terendah sebesar 77%. Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi memiliki arah strategis yang kuat dan dipahami dengan baik oleh pegawai, namun aspek keterlibatan dan pemberdayaan pegawai masih perlu diperkuat. Penerapan budaya SATRIYA juga memberikan pengaruh terhadap pembentukan budaya kerja organisasi, khususnya dalam menjaga nilai kedisiplinan, koordinasi, dan pelayanan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Denison Organizational Culture Survey*, Budaya SATRIYA, Bandiklat DIY.

ABSTRACT

Muhammad Ikhwanul Farizie, 22102040034, *Measurement of Organizational Culture at the Istimwa Yogyakarta Regional Education and Training Agency in 2026 using the Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*. Bachelor Thesis of Da'wah Management Study Program, Faculty of Da'wah and Communication, Sunan Kalijaga State Islamic University, Yogyakarta, 2026.

Abstract: This study aims to measure organizational culture at the Yogyakarta Special Region Education and Training Agency (Bandiklat DIY) using the Denison Organizational Culture Survey (DOCS) method. Organizational culture is an important factor in supporting organizational effectiveness, especially in building alignment of values, organizational direction, employee involvement, and organizational ability to face change. This study uses a mixed method with a descriptive quantitative approach and is supported by qualitative data through semi-structured interviews. Data collection was carried out using DOCS instruments consisting of four dimensions, namely Mission, Consistency, Involvement, and Adaptability. The results of the study show that the organizational culture in the Yogyakarta Education and Training Authority is in a high category and relatively balanced between internal and external focus as well as organizational stability and flexibility. The Mission dimension has the highest index of 81%, while the Involvement dimension has the lowest index of 79%. The Consistency and Adaptability dimensions each obtained an index of 80%. The Direction and Strategic Intention subdimension was the highest subdimension with an index of 83%, while the Empowerment subdimension obtained the lowest index of 77%. The findings of the study show that the organization has a strong strategic direction and is well understood by employees, but the aspects of employee engagement and empowerment still need to be strengthened. The application of the SATRIYA culture also has an influence on the formation of the organization's work culture, especially in maintaining the values of discipline, coordination, and service.

Keywords: Organizational Culture, Denison Organizational Culture Survey, SATRIYA Culture, Bandiklat DIY.

DAFTAR ISI

HALAMAM SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian	11
 BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KAJIAN TEORI.....	 13
A. Kajian Pustaka.....	13
B. Kajian Teori.....	20
1. Budaya Organisasi	20
2. Model Budaya Organisasi Denison.....	24
3. Dimensi <i>Denison Organizational Culture Survey</i> (DOCS)	26
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
C. Penelitian Kuantitatif	36
1. Populasi dan Sampel	36
2. Instrumen Penelitian.....	37
3. Analisis Data Kuantitatif.....	41
D. Penelitian Kualitatif	45
1. Teknik Pengumpulan Data	45
2. Analisis Data Kualitatif.....	47
3. Uji Keabsaan Data.....	51
E. Penggunaan <i>Artificial Intelligence</i> (AI).....	54

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Gambaran Umum.....	55
1. Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.....	55
2. Budaya Satriya	65
B. Pengukuran Budaya Organisasi menggunakan Instrumen <i>Denison Organizational Culture Survey</i> (DOCS)	70
1. Analisis DOCS Dimensi <i>Mission</i> (Misi).....	71
2. Analisis DOCS Dimensi <i>Consistency</i> (Konsistensi).....	78
3. Analisis DOCS Dimensi <i>Involvement</i> (Keterlibatan)	82
4. Analisis DOCS Dimensi <i>Adaptability</i> (Kemampuan Beradaptasi).....	88
5. Analisis seluruh Dimensi (DOCS)	92
BAB V PENUTUP	106
A. Kesimpulan	106
B. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA.....	109
LAMPIRAN.....	114
Lampiran 1. Instrumen Penelitian <i>Denison Organizational Culture Survey</i>	114
Lampiran 2. Instrumen Penelitian Online menggunakan Microsoft Forms	120
Lampiran 3. Tabel Skoring atau Tabulasi Data	123
Lampiran 4. Hasil Analisis Data.....	124
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen.....	125
Lampiran 6. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas kepada Mahasiwa	128
Lampiran 7. Surat Kesiediaan Menjadi Narasumber	129
Lampiran 8. Transkrip Wawancara.....	132
Lampiran 9. Pedoman Dokumentasi Penelitian	140
Lampiran 10. Surat Izin Penelitian.....	143
Lampiran 11. Surat Jawaban Permohonan Izin Penelitian	144
Lampiran 12. Hasil Cek Plagiarisme.....	145
Lampiran 13. Daftar Riwayat Hidup.....	146

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
Tabel 2. 1. Dimensi, Sub Dimensi, dan Keterangan Budaya Organisasi	32
Tabel 3. 1. Contoh Tabel Pengukuran Instrumen menggunakan Skala Likert	38
Tabel 3. 2. Uji Validitas Instrumen DOCS	39
Tabel 3. 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	40
Tabel 4. 1. Analisis DOCS Dimensi <i>Mission</i> (Misi).....	75
Tabel 4. 2. Analisis DOCS Dimensi <i>Consistency</i> (Konsistensi).....	80
Tabel 4. 3. Analisis DOCS Dimensi <i>Involvement</i> (Keterlibatan)	85
Tabel 4. 4. Analisis DOCS Dimensi <i>Adaptability</i> (Kemampuan Beradaptasi)	91
Tabel 4. 5. Budaya Organisasi Model Denison	94
Tabel 4. 6. Dimensi Budaya Organisasi	99
Tabel 4. 7. Tipe Budaya Organisasi	100

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
Gambar 2. 1. Denison Organizational Culture Survey	25
Gambar 3. 1. Langkah-langka Penelitian Desain <i>Concurrent Embedded</i>	35
Gambar 3. 2. Kerangka Berpikir	44
Gambar 3. 3. Analisis Lapangan menurut Miles, Huberman, and Saldana	48
Gambar 3. 4. Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	51
Gambar 4. 1. Gedung Administrasi Bandiklat DIY	56
Gambar 4. 2. Pembukaan Latsar CPNS.....	57
Gambar 4. 3. Logo Filosofi Budaya Satriya	66
Gambar 4. 4. Grafik Radar Dimensi <i>Mission</i>	76
Gambar 4. 5. Grafik Radar Dimensi <i>Consistency</i>	80
Gambar 4. 6. Grafik Radar Dimensi <i>Involvement</i>	85
Gambar 4. 7. Grafik Radar Dimensi <i>Adaptability</i>	91
Gambar 4. 8. Grafik Radar <i>Denison Organizational Culture Survey</i>	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi dan digitalisasi menuntut organisasi publik untuk semakin adaptif, profesional, serta berorientasi untuk memberikan pelayanan terbaik.³ Perubahan lingkungan yang cepat, baik dari sisi teknologi maupun tuntutan masyarakat, menjadikan organisasi pelayanan publik tidak lagi dapat bekerja dengan pola lama yang kaku. Tuntutan tersebut direspon oleh Pemerintah Indonesia melalui berbagai kebijakan reformasi birokrasi yang menekankan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya pegawai pemerintah sebagai pelayanan publik. Keberadaan pegawai yang kompeten, berintegritas, dan memiliki etos kerja tinggi menjadi kebutuhan mendesak dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor strategis yang berpengaruh terhadap kualitas SDM pegawai pemerintah.⁴

Pentingnya membangun budaya kerja yang profesional, berintegritas, dan bertanggung jawab merupakan nilai dasar yang diajarkan dalam Islam dan perlu diwujudkan dalam setiap aktivitas organisasi, lembaga pemerintah. Al-Qur'an memberikan pedoman mengenai karakter seorang pekerja yang baik ideal melalui

³ Elfa Alfajriyah and Fahrur Rozi, "Peran Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Prima Di Lingkungan Administrasi Kantor," *Administrasi Perkantoran* Vo.1 (2025), hlm. 218–236.

⁴ Haidil Adha, Daga Rosniani, dan Abdul Samad, "Pengaruh Budaya Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Beban Kerja Aparatur Sipil Negara Di Lingkup Pemerintah Kota Makassar," *JEMMA (Jurnal of Economic, Management, and Accounting)*, Vol. 7, No. 1 (2024), hlm. 94–107, <http://dx.doi.org/10.35914/jemma.v7i1.2771>.

firman Allah SWT dalam QS. Al-Qashash Ayat 26 yang artinya “Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil sebagai pekerja adalah yang kuat dan amanah.”⁵

Ayat tersebut menegaskan bahwa kompetensi dan integritas menjadi unsur penting yang harus dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan amanah organisasi. Hadis Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya etos kerja yang berkualitas, dalam Imam Bayhaqi dalam *Sya’bu al-Îmân*, No. 5312. sebagaimana beliau bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia menyempurnakannya” (HR. al-Bayhaqi).⁶

Pesan ini menunjukkan bahwa kesungguhan, dan komitmen untuk menghasilkan untuk pekerjaan terbaik merupakan nilai keislaman yang perlu tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan yang relevan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai, khususnya di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta (Bandiklat DIY) yang memiliki peran strategis dalam membentuk kompetensi pegawai.

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai kekuatan sosial yang tidak tampak, tetapi mampu menggerakkan setiap individu dalam melaksanakan aktivitas kerja.⁷ Budaya organisasi yang kuat dan adaptif tidak hanya berfungsi sebagai

⁵ Qur’an Kemenag, *Surat Al-Qashash Ayat 26*, <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/28?from=26&to=88>, (diakses pada 9 Desember 2025, 21:47 WIB)

⁶ Nesia Adriana, *Ihsan dan Itqan dalam Beramal*, <https://hidayatullah.com/kajian/gaya-hidup-muslim/2015/07/30/74773/ihsan-dan-itqan-dalam-beramal.html>, (diakses pada 9 Desember 2025, 20:11 WIB)

⁷ Jismin Jismin, Nurudin Nurudin, dan Rustina Rustina, “Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu,” *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIMPE)* Vol. 1, No. 2 (2022): 20–29, <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/jimpi/index> UIN.

pengikat komitmen, tetapi juga sebagai pendorong inovasi dan peningkatan kinerja aparatur di tengah dinamika perubahan lingkungan. Melalui interaksi dan pengalaman kerja sehari-hari, anggota organisasi akan mempelajari, menyerap, dan menyesuaikan diri dengan budaya yang berlaku. Organisasi dengan budaya yang kental, seperti nilai kebersamaan yang dipahami secara mendalam, diikuti, dan dilaksanakan oleh para anggotanya, cenderung lebih solid dan terarah. Budaya organisasi yang kuat menjadi faktor pendorong tercapainya tujuan organisasi, karena mampu membentuk perilaku positif dan meningkatkan efektivitas kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah justru dapat menghambat pencapaian tujuan dan menimbulkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.⁸ Dengan demikian budaya yang kuat dan positif memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja maupun efektivitas kinerja organisasi.⁹

Budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai pengikat antar individu, tetapi juga sebagai sistem nilai yang diyakini, dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan secara berkelanjutan.¹⁰ Pola pemikiran mendasar yang terbentuk dalam organisasi berfungsi sebagai alat untuk menyelesaikan masalah terhadap penyesuaian faktor luar maupun dalam yang diajarkan kepada para anggota sebagai cara yang benar untuk mempresentasikan, memikirkan, dan merasakan masalah yang akan dihadapi.¹¹ Keberadaan budaya organisasi menjadi fondasi penting

⁸ Ishiqia Ramadhani Putri dan Ningrum Fauziyah Yusuf, “Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi The Effect Of Organizational Culture In Creating Organizational Development”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 18, No. 1 (2022), hlm. 143–54.

⁹ Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2018), hlm. 2.

¹⁰ Yaya Mulyana A. Aziz et al., *Buku Ajar Budaya Organisasi*, (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2025), hlm. 2.

¹¹ Mochammad Ery Putro Haryadi, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Arisma Dawindo Sarana) Terhadap Kinerja Karyawan” (UIN Syarif Hidayatullah, 2017), hlm.1.

dalam membentuk perilaku, etos kerja, dan orientasi nilai para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif tidak hanya meningkatkan keterlibatan anggota, tetapi juga memperkuat identitas organisasi sehingga tercipta rasa memiliki yang mendalam. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong tercapainya tujuan strategis secara lebih efektif dan berkelanjutan. Budaya yang konsisten juga mampu menumbuhkan solidaritas, memperkuat motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan pengembangan organisasi.¹²

Kekuatan dan isu budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh suasana organisasi serta perilaku kebiasaan para anggotanya.¹³ Lingkungan kerja yang kondusif dan interaksi intens antar individu menjadi media utama dalam membentuk sekaligus mereproduksi nilai-nilai budaya. Djokosantoso Moeljono dalam bukunya berjudul “Budaya Organisasi dalam Tantangan”, menegaskan bahwa perpindahan budaya organisasi merupakan suatu keharusan dalam menghadapi dinamika perubahan. Proses tersebut tidak dapat dilakukan secara sembarangan karena menyangkut aspek yang sangat sensitif dalam perilaku manusia. Nilai-nilai budaya yang menjadi inti dari perilaku individu turut menentukan arah, karakter, dan identitas organisasi secara keseluruhan.¹⁴ Perubahan budaya harus dilakukan secara hati-hati, dengan mempertimbangkan aspek psikologis, sosial, dan struktural yang melekat dalam organisasi.¹⁵

¹² Lase Delipiter et al., “Teori Budaya Organisasi : Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi,” *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, Vol. 3, No. 1 (2025), hlm. 1–20, <https://falulufohalowo.com/index.php/tuhenori/article/view/121>.

¹³ Hidayat Mustafid, “Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi,” *Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 30, no. 1 (2017): 1–14. *Jurnal Tarbawi*, Vol. 3 No. 01, 2017, hal.1-14.

¹⁴ Hessen Nogi S. Tangkisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT. Grasindo Grup), 2007), hlm. 4.

¹⁵ R Rudi Alhempri et al., *Budaya Organisasi* (Takaza Innovatix Labs, 2024) hlm. 5.

Penelitian Febriliyanti Gisela Penga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh kekuatan budaya organisasi, terutama dalam hal disiplin, integritas, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.¹⁶ Penelitian tersebut menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, melainkan juga harus memperhatikan pembentukan karakter melalui internalisasi budaya organisasi yang relevan dengan tuntutan pelayanan publik. Dengan kata lain, budaya organisasi berperan sebagai fondasi yang membentuk perilaku kerja ASN agar selaras dengan visi pelayanan prima.

Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan budaya organisasi yang dikenal dengan istilah “Satriya”, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintah di Provinsi DIY. Penerapan budaya ini mencerminkan komitmen kuat Pemerintah DIY dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya Satriya bersumber dari filosofi *Hamemayu, Hayuning Bawana* yang mengandung makna melindungi, memelihara, serta membina keselamatan dunia, serta menekankan pentingnya berkarya untuk masyarakat daripada sekadar memenuhi ambisi pribadi.¹⁷ Filosofi tersebut menjadi

¹⁶ Febriliyanti Gisela Penga, “Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Penguatan Budaya Organisasi (Studi Kasus di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur)” (Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2025), <http://eprints.ipdn.ac.id/23585/>.

¹⁷ Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, Bab 1 Ketentuan Umum, Pasal 1, Nomor 9. Satriya adalah Budaya Pemerintah Daerah Yogyakarta yang mempunyai arti watak dan singkatan

landasan moral dan etika kerja bagi aparatur pemerintah, termasuk dalam proses pembentukan karakter karyawan di Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY.

Budaya Satriya yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki dua makna utama. Makna pertama merujuk pada watak kesatrian yang menjunjung tinggi ajaran moral dalam bahasa Jawa, yaitu *sawiji*, *greget*, dan *sungguh*. Nilai-nilai tersebut diartikan sebagai konsentrasi, semangat, percaya diri, rendah hati, dan tanggung jawab. Semangat *golong gilig* yang terkandung di dalamnya menggambarkan persatuan dan kesatuan antara manusia dengan Tuhannya serta sesama manusia. Watak dan nilai-nilai inilah yang seharusnya menjiwai setiap aparatur dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Makna kedua dari Satriya merupakan singkatan dari kata Selaras, Akal budi, Teladan, Rela melayani-inovatif, Yakin dan Percaya diri, Ahli Profesional.¹⁸ Makna tersebut dirumuskan sebagai pedoman perilaku aparatur dalam mewujudkan pemerintahan yang berintegritas dan berorientasi pada pelayanan publik.

Penerapan budaya *Satriya* telah dilaksanakan secara menyeluruh di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah DIY sejak diberlakukannya Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Budaya Pemerintahan di DIY. Salah satu instansi yang menerapkan budaya ini adalah Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta. Lembaga tersebut memiliki

¹⁸ I Made Apriyanto Saputra, "Implementasi Program Budaya Pemerintahan Satriya Di Badan Kepegawaian Daerah DIY," *Journal of Public Policy and Administration Research*, Vol, 2, No. 5 (2017), hlm. 678–91.

peran strategis dalam membentuk karakter dan kompetensi calon ASN melalui proses pelatihan dan pendidikan.¹⁹

Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta (Bandiklat DIY) merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan yang berperan penting dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di wilayah DIY. Lembaga ini dibentuk pada tahun 1992 dan terus mengalami pembaruan struktur kelembagaan sesuai dengan dinamika kebutuhan organisasi pemerintahan. Pembaruan terakhir ditetapkan melalui Peraturan Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 2024 tentang Kelembagaan Pemerintah Daerah, serta diperkuat dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 98 Tahun 2024 tentang Fungsi dan Tata Kerja Bandiklat DIY. Status akreditasi Bandiklat DIY telah ditetapkan melalui Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 627/K.1/PDP.09/2022 dan Sertifikat Nomor 1021/K.1/PDP.09 tanggal 14 November 2022, yang menegaskan bahwa Bandiklat DIY merupakan lembaga penyelenggara pelatihan yang telah memenuhi standar nasional. Selain itu, Peraturan Gubernur DIY Nomor 6 Tahun 2022 tentang *Corporate University* menegaskan bahwa Bandiklat memiliki kewenangan penuh dalam pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah DIY.²⁰

Bandiklat DIY setiap tahunnya selalu menyelenggarakan berbagai program pelatihan bagi calon ASN yang berasal dari beragam daerah, baik dari lingkungan

¹⁹ Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pelaksanaan Budaya Pemerintah Pasal 2. Memberikan diskripsi penjabaran indikator nilai-nilai budaya pemerintahan SATRIYA menjadi sikap dan perilaku sehari-hari baik dalam pelaksanaan tugas maupun dalam kehidupan sehari hari, dan 3. mendorong/mempercepat perubahan pola pikir, sikap dan perilaku Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan nilai-nilai budaya pemerintahan

²⁰ Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 6 Tahun 2022 Tentang *Corporate University* Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, <https://jdih.jogjaprov.go.id/hukum/peraturan-gubernur-daerah-istimewa-yogyakarta-nomor-6-tahun-2022-tentang-corporate-university-pemer> (diakses pada 18 Oktober 2025, 21:06 WIB)

pemerintah kabupaten/kota maupun pemerintah provinsi, termasuk dari luar wilayah DIY. Program pelatihan yang diselenggarakan mencakup pelatihan kompetensi dasar dan manajerial, pelatihan kompetensi teknis dan fungsional, serta pelatihan sosial kultural. Hingga akhir tahun 2024 sejumlah program pelatihan telah dilaksanakan, antara lain Orientasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), Pelatihan Dasar (LATSAR) CPNS Golongan III dan II, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II).

Ragam pelatihan tersebut menunjukkan komitmen Bandiklat DIY dalam membentuk calon pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki karakter dan nilai-nilai budaya organisasi yang kuat.²¹ Keberhasilan pelatihan tidak hanya bergantung pada kurikulum dan metode pembelajaran, melainkan juga pada kekuatan budaya organisasi yang diterapkan dalam proses pembinaan.²² Bandiklat DIY sebagai lembaga yang telah terakreditasi dan memiliki sistem pelatihan yang terstruktur, menjadi objek yang relevan untuk dikaji lebih dalam terkait implementasi budaya organisasi.

Pendekatan yang banyak digunakan dalam analisis budaya organisasi salah satunya adalah *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) yang dikembangkan oleh Daniel R. Denison.²³ Pendekatan ini dirancang untuk mengukur budaya organisasi berdasarkan kinerja yang menekankan hubungan antara nilai-

²¹ Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 6 Tahun 2022

²² Rionaldi Aditya Pratama and Mudji Kuswinarno, "Peran Pelatihan Dalam Pengembangan SDM: Menciptakan Budaya Belajar di Tempat Kerja," *Jurnal Media Akademik*, Vol. 2, No. 11 (2024), hlm. 1–13.

²³ Daniel R. Denison and William S. Neale, *Denison Organizational Culture Survey, Leadership Perspectives* Vol. 93 (Washington: Denison Consulting, 1997), hlm. 12.

nilai budaya dan kinerja organisasi. DOCS menilai budaya organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu *mission* (misi), *consistency* (konsistensi), *involvement* (keterlibatan), dan *adaptability* (adaptasi), dan. Keempat dimensi sebagai instrumen yang memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai kekuatan dan kelemahan budaya organisasi, sekaligus arah pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kerja.²⁴

Budaya organisasi pada lembaga pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan dan pendalaman nilai-nilai sistem administrasi dan pengelolaan organisasi kepada calon aparatur yang dibina. Dalam kajian terdahulu mengenai budaya organisasi pada lembaga pendidikan dan pelatihan ASN masih terbatas, terkhusus pada sektor publik.

Pengukuran budaya organisasi dengan menggunakan instrumen *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena instrumen ini tidak hanya mengidentifikasi kondisi budaya yang sudah ada, tetapi juga menunjukkan aspek-aspek yang perlu diperbaiki agar organisasi lebih baik dan berorientasi pada misi pelayanan publik. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, penelitian ini mengangkat judul “Pengukuran Budaya Organisasi di Badan Pelatihan dan Pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2020/2021 menggunakan *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil analisis budaya organisasi di Bandiklat DIY menggunakan instrumen *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) yang

²⁴ Daniel R. Denison and Anil K. Mishra, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness,” *Organization Science*, Vol. 6, No. 2 (1995), hlm. 204–23, <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.

mencakup *Mission*, *Consistency*, *Involvement*, dan *Adaptability*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai sejauh mana budaya organisasi telah terlaksana dalam perilaku kinerja pegawai, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pengembangan budaya organisasi yang lebih efektif dan berkelanjutan di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, peneliti menyusun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah

1. Bagaimana pengukuran budaya organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan instrumen pengukuran *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) yang mencakup dimensi *Mission*, *Consistency*, *Involvement*, dan *Adaptability*?
2. Bagaimana penerapan budaya organisasi dalam pelaksanaan kerja di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui hasil pengukuran budaya organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menggunakan instrumen *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) yang mencakup dimensi *Mission*, *Consistency*, *Involvement*, dan *Adaptability*, Dan memahami penerapan dimensi-dimensi tersebut dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Hasil

penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan penjelasan lebih mendalam terhadap hasil pengukuran tersebut melalui temuan wawancara dengan informan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi sumber referensi dan pengetahuan baru terkait budaya organisasi penerapan model *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) di lingkungan lembaga pemerintah daerah. Temuan penelitian ini dapat memperkaya sumber bacaan manajemen dan budaya organisasi yang berkaitan dengan katagorisasi dan pengukuran budaya, berdasarkan dimensi *Mission, Consistency, Involvement*, dan *Adaptability*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan refrensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan pengalaman peneliti terkait proses pengukuran budaya organisasi di lingkungan lembaga pemerintah. Melalui penelitian ini, peneliti dapat menganalisis berbagai aspek budaya organisasi yang berkembang menggunakan teori Denison, serta menemukan permasalahan yang muncul dalam pelaksanaannya. Hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi peneliti dalam memahami kondisi organisasi secara lebih mendalam, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja organisasi di masa mendatang

b. Bagi Pegawai

Penelitian ini dapat memberikan referensi bagi pegawai mengenai pemahaman budaya organisasi yang lebih jelas, sehingga lingkungan kerja dapat menjadi lebih kondusif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

c. Bagi Lembaga

Penelitian ini dapat memberikan masukan positif bagi lembaga sehingga Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap budaya organisasi yang sudah berjalan. Hasil penelitian ini diharapkan membantu lembaga dalam mengembangkan praktik kerja yang lebih efektif, sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai serta kualitas layanan yang diberikan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengukuran budaya organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta (Bandiklat DIY) menggunakan instrumen Denison Organizational Culture Survei (DOCS), maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil Pengukuran Budaya Organisasi

Keseluruhan, budaya organisasi di Bandiklat DIY berada pada kategori Sangat Tinggi dengan keseimbangan yang baik antara fokus internal dan eksternal. Temuan utama menunjukkan bahwa dimensi *Mission* (Misi) merupakan kekuatan dasar organisasi dengan skor rata-rata 4,22. Secara spesifik, subdimensi Arah dan Niat Strategis mencatatkan nilai tertinggi sebesar 4,21 dengan indeks 83%. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang sangat mendalam mengenai visi jangka panjang serta strategi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja. Di sisi lain, dimensi *Involvement* (Keterlibatan) menjadi dimensi dengan perolehan skor terendah yakni 4,16. Subdimensi *Empowerment* (Pemberdayaan) mencatatkan indeks paling rendah sebesar 77%. Meskipun tetap masuk dalam kategori tinggi, nilai ini mencerminkan adanya tantangan dalam pembagian kewenangan dan beban kerja akibat keterbatasan jumlah personel di lapangan.

2. Penerapan Budaya Organisasi

Pelaksanaan Kerja telah terstruktur dengan nilai-nilai lokal melalui filosofi Budaya Satriya. Dimensi *Consistency* (Konsistensi) yang memperoleh skor 4,21 diperkuat oleh subdimensi Nilai Inti (*Core Values*) dengan indeks 83%, yang menunjukkan bahwa etika kerja “Pamong Praja” telah nilai sebagai identitas Yogyakarta. Sementara itu, dimensi *Adaptability* (Adaptasi) dengan skor 4,19 menunjukkan kelenturan organisasi dalam merespons perubahan, di mana subdimensi Pembelajaran Organisasi skor 4,20; indeks 80% menjadi motor utama dalam menciptakan inovasi pelayanan pendidikan bagi ASN. Pimpinan organisasi berperan krusial dalam memfasilitasi sirkulasi ide dua arah, sehingga meskipun terdapat keterbatasan SDM, koordinasi antarunit tetap berjalan solid dan bersamaan.

B. Saran

1. Rekomendasi Kebijakan (Strategis)

- a. Optimalisasi Formasi Pegawai, mengingat dimensi *Involvement* (Keterlibatan) rendah akibat ketimpangan jumlah SDM (65 dari ideal 110 orang), pimpinan perlu mengajukan revisi Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang lebih realistis untuk mengatasi kesenjangan tugas tambahan yang menumpuk.
- b. Formalisasi Pengakuan Kinerja, mengintegrasikan nilai-nilai budaya "Satriya" ke dalam indikator penilaian kinerja internal untuk memperkuat dimensi *Consistency* (Konsistensi) yang sudah tinggi, sehingga perilaku profesional mendapat penghargaan yang terukur.

- c. Kebijakan Delegasi Terstruktur, menyusun regulasi mengenai pemberian tugas wewenang yang lebih luas kepada staf pemberdayaan untuk pengambilan keputusan teknis guna mengurangi hambatan birokrasi akibat beban kerja yang tinggi.

2. Rekomendasi Praktis (Langkah Operasional)

- a. Pemetaan beban kerja riil melakukan pendataan ulang terhadap tugas tambahan yang selama ini dijalankan melalui SPT/SK Penugasan untuk memastikan distribusi pekerjaan lebih merata dan mencegah kelelahan kerja (*burnout*) pada staf tertentu.
- b. Inisiasi forum gagasan internal mengaktifkan kotak saran digital atau sesi “Dialog Inovasi” rutin bulanan di luar apel pagi, khusus untuk memberikan ruang bagi pegawai tingkat bawah menyampaikan ide perbaikan pelayanan tanpa merasa canggung.
- c. Digitalisasi layanan administrasi memaksimalkan penggunaan aplikasi seperti *Srikandi* atau alat kolaborasi digital lainnya untuk memotong waktu koordinasi manual antar-unit, sehingga keterbatasan personel tidak menghambat kelancaran program pelatihan.
- d. Program *Cross-Training* (keterampilan dan tugas di luar deskripsi pekerjaan utamanya) kompetensi menyelenggarakan pelatihan silang antar-bidang secara berkala untuk meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai dalam menangani berbagai jenis pelatihan (Manajerial, Teknis, maupun Sosial Kultural) sesuai dinamika organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, Haidil, Rosnaini Daga, and Abdul Samad. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Beban Kerja Aparatur Sipil Negara Di Lingkup Pemerintah Kota Makassar." *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)* 7, no. 1 (2024): 94. <https://doi.org/10.35914/jemma.v7i1.2771>.
- Alfajriyah, Elfa, and Fahrur Rozi. "Peran Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Prima Di Lingkungan Administrasi Kantor." *Administrasi Perkantoran* 1 (2025): 218–36.
- Alhempy, R Rudi, M M SE, S E Alex Zamii, and Amos Lukas. *Budaya Organisasi*. Takaza Innovatix Labs, 2024.
- Aryanti, Ingrid Eka. "Peran Pimpinan Dalam Pelaksanaan Budaya Organisasi : Analisis Denison Di Kantor Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional (Bkkbn) Provinsi Jawa Timur." Universitas Airlangga, 2020. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/94712>.
- Aziz, Yaya Mulyana A., Selfiana, Nurita Syarweny, Achdiat, Khikmatul Islah, Fitra Syafat, Muhammad Andi Septoadi, Fetri Febriani Wahyu, and Rizani Ramadhan. *Buku Ajar Budaya Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, n.d.
- Bates, Reid, and Samer Khasawneh. "Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations." *International Journal of Training and Development* 9, no. 2 (2005): 96–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x>.
- Cahya, Nila, and M Riza Firdaus. "Analysis of the Influence of Denison's Organizational Culture Model on Employee Engagement and Organizational Effectiveness." *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science* 04, no. 03 (2024): 1969–90. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>.
- Cameron, Kim S, and Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. London: Ad-Dison-Wesley. Addison: Wiley, 1999.
- Creswell, John W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative*. Vol. 7. New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ, 2002.
- Delipiter, Lase, Yeni Absah, Prihatin Lumbanraja, Yohanes Giawa, and Yunuman Gulo. "Teori Budaya Organisasi : Konsep, Model, Dan Implikasi Untuk Manajemen Organisasi." *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 3, no. 1 (2025): 1–20. <https://falulufohalowo.com/index.php/tuhenori/article/view/121>.
- Denison, Daniel, Robert Hooijberg, Nancy Lane, and Colleen Lief. *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. John Wiley

& Sons, 2012.

- Denison, Daniel, Levi Nieminen, and Lindsey Kotrba. "Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23, no. 1 (2014): 145–61.
- Denison, Daniel R., Stephanie Haaland, and Paulo Goelzer. "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?" *Organizational Dynamics* 33, no. 1 (2004): 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>.
- . "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World?" In *Advances in Global Leadership*, 3:205–27, 2003. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3).
- Denison, Daniel R., and Aneil K. Mishra. "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science* 6, no. 2 (1995): 204–23. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- . "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science* 6, no. 2 (1995): 204–23. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Denison, Daniel R., and William S. Neale. *Denison Organizational Culture Survey. Leadership Perspectives*. Vol. 93. Washington: Denison Consulting, 1997.
- Denison, Daniel R. "Corporate Culture and Organizational Effectiveness." *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley Series on Organizational Assessment and Change. Oxford, England: John Wiley & Sons, 1990.
- Denison, Daniel R., Jay Janovics, Joana Young, and Hee Jae Cho. "Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method." *Documento de Trabajo. Denison Consulting Group* 1, no. 1 (2006): 1–39.
- Didit Darmawan. "Studi Kepustakaan: Indikator Budaya Organisasi Dan Kinerja Organisasi Serta Hubungan Antar Variabel." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 14, no. 2 (2024): 1–23.
- Erma Widyastuti, and Nisrina Akbar Rizky Putri. "Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pemerintah." *ANALOGI Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 3, no. 2 (2025): 34–39. <https://doi.org/10.61902/analogi.v3i2.1706>.
- Febrianto, Faiz Deaky, and Sutarto Wijono. "Budaya Organisasi Sebagai Prediktor Organizational Citizenship Behavior Di Pt. Primayudha Mandirijaya, Boyolali." (*JIRK*) *Journal of Innovation Research and Knowledge* 4, no. 2 (2024): 513–34.
- Fey, Carl F., and Daniel R. Denison. "Organizational Culture and Effectiveness:

- Can American Theory Be Applied in Russia?" *Organization Science* 14, no. 6 (2003): 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>.
- Gorden, William I., Terrence E. Deal, and Allan A. Kennedy. "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life." *Business Horizons* 26, no. 2 (1983): 82–85. <https://doi.org/10.2307/258452>.
- Haryadi, Mochammad Ery Putro. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Arisma Dawindo Sarana) Terhadap Kinerja Karyawan." UIN Syarif Hidayatullah, 2017.
- Holmes, Wayne, and Fengchun Miao. *Guidance for Generative AI in Education and Research*. Unesco Publishing, 2023.
- Ilham, Adolfina, and Lucky O. H. Dotulong. "Pengaruh Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 9, no. 1 (2021): 288–98. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/32145>.
- Jismin, Jismin, Nurudin Nurudin, and Rustina Rustina. "Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu." *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIMPE)* 1, no. 2 (2022): 20–29. <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/jimpi/index> UIN.
- Kerjasama, Bagian Pengembangan Kemitraan dan Kerjasama. "Profil Bandiklat DIY." Yogyakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY, 2025.
- Kokina, Irena, and Inta Ostrovska. "The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality)." *European Scientific Journal* 1 (2013): 1857–7881.
- Kotter, John P. *Cultura de Empresa y Rentabilidad*. New York: Ediciones Díaz de Santos, 1992.
- Luthans, Fred, and Jonathan P Doh. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. Columbus: McGraw-Hill, 2018.
- Miles, Matthew B, A Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London: SAGE Publications, 2014.
- Mustafid, Hidayat. "Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi." *Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 30, no. 1 (2017): 1–14.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1988. <https://books.google.co.id/books?id=qwIrnQEACAAJ>.
- Nasution, Suhailasari, and Nurbaiti Arfannudin. *Hasil Observasi Untuk Tingkat SMP Kelas VII*. Depok: Guepedia, 2021.
- Nurhadi, Ilham Muktiaji, and Margaretha Suryaningsih. "Implementasi Peraturan

- Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Tentang Budaya Pemerintahan ‘Satriya’ Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.” *Journal Of Public Policy And Management Review* 9, no. 2 (2020): 231–47.
- Penga, Febriliyanti Gisela. “Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Penguatan Budaya Organisasi (Studi Kasus Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur).” Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2025. <http://eprints.ipdn.ac.id/23585/>.
- Pratama, Rionaldi Aditya, and Mudji Kuswinarno. “Peran Pelatihan Dalam Pengembangan SDM: Menciptakan Budaya Belajar Di Tempat Kerja.” *Jurnal Media Akademik* 2, no. 11 (2024): 1–13.
- Putri, Ishiqia Ramadhani, and Ningrum Fauziyah Yusuf. “Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi The Effect Of Organizational Culture In Creating Organizational Development.” *Jurnal Administrasi Publik* 18, no. 1 (2022): 143–54.
- RI, Kementerian Agama RI (Kemenag. *Al-Qur’an Dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2019.
- RI, Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi. *Panduan Penggunaan Kecerdasan Artifisial Dalam Penulisan Akademik*. Jakarta: Kemendikbudristek, 2024.
- Saputra, I Made Apriyanto. “Implementasi Program Budaya Pemerintahan Satriya Di Badan Kepegawaian Daerah Diy Implementation.” *Journal of Public Policy and Administration Research* 2, no. 5 (2017): 678–91.
- Schein, E H. *Organizational Culture and Leadership*. J-B US Non-Franchise Leadership. Wiley, 2004. <https://books.google.co.id/books?id=THQa4txcMl4C>.
- Srihadi, Pebri Tuter, and Ferdinand Dehoutman Saragih. “Analisis Budaya Organisasi Pada Perusahaan Apm Otomotif Di Indonesia (Studi Kasus Pada Pt. Xyz).” *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*. Vol. 7, 2019. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i1.909>.
- Sugiono. *Metode Penelitian Manajemen Pendekata; Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan, Dan Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- . *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2024.
- Sukoco, Iwan, and Rosana Dewi. “Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Puncak Di PT X Medan Sumatera Utara.” *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan* 3, no. 2 (2019): 143–51.
- Sutrisno, Edi. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Grup, 2018.

- Tangkisan, Hessen Nogi S. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo Grup, 2007.
- Xuan, Truong Thi Huong, Nguyen Dang Hao, and Nguyen Tai Phuc. "Organizational Culture of Enterprises in Thua Thien Hue Province With Denison Model." *Hue University Journal of Science: Economics and Development* 128, no. 5C (2019): 45–54. <https://doi.org/10.26459/hueuni-jed.v128i5c.5127>.
- Yesil, Salih, and Ahmet Kaya. "The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81 (2013): 428–37. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>.
- Yuniarti, Endang, Annisa Lestari Kadiyono, and Rezki Ashriyana Sulistiobudi. "Peran Subkultur Dalam Mendukung Komitmen Transformasi Organisasi (Pengukuran Budaya Organisasi Dengan Model Denison)." *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)* 4, no. 2 (2021): 193–204. <https://doi.org/10.22441/jdm.v4i2.12131>.
- Zandria Alisna, Almi, and Jhon Fernos. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Barat." *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta* 16, no. 2 (2021): 126–35. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v16i2.19034>.

