

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT
PADA DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI AGRO
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

Oleh

FLORA FERDINANDA IMOLIANA

2231150059



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026**

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT
PADA DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI AGRO
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana
Manajemen (S.M) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Kristen Indonesia

Oleh

Flora Ferdinanda Imoliana

2231150059



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026**



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Flora Ferdinanda Imoliana

NIM : 2231150059

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* PADA DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI AGRO KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA” adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi skripsi saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka skripsi ini dianggap batal.

Jakarta, 2 Februari 2026



Flora Ferdinanda Imoliana



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN
ORAGNIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA
DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI AGRO KEMENTERIAN
PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA

Oleh:

Nama : Flora Ferdinanda Imoliana

NIM : 2231150059

Program Studi : Manajemen

Peminatan : Sumber Daya Manusia

telah di periksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Skripsi guna mencapai gelar Sarjana Strata Satu pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 2 Februari 2026

Menyetujui;

Pembimbing I

(Nenny Anggraini, S.E., M.Psi.)
NUPTK: 9061736637230023

Pembimbing II

(Ir. Tarsicius Sunaryo, M.A., Ph.D.)
NUPTK: 534574064113007

Ketua Program Studi Manajemen

(Jonny Siagian, S.E., M.M.)
NUPTK: 8133739640130063

Dekan



(Indra Halim, S.E., M.Ak., Ak.)
NUPTK: 4533755656130143



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Pada tanggal 2 Februari 2026 telah diselenggarakan Sidang Skripsi untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Flora Ferdinanda Imoliana

NIM : 2231150059

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

termasuk ujian Skripsi yang berjudul “ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* PADA DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI AGRO KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA” oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan Dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.	,Sebagai Ketua	
2. Dr. Netty Laura, S.E., M.M.	,Sebagai Sekretaris	
3. Nenny Anggraini, S.E., M.Psi.	,Sebagai Anggota	

Jakarta, 2 Februari 2026



PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Flora Ferdinanda Imoliana
NIM : 2231150059
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Tugas Akhir : Skripsi
Judul : “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan
Organizational Culture Assessment Intrument pada
Direktorat Jenderal Industri Agro Kementerian
Perindustrian Republik Indonesia”

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundangan-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal 10 Juli 2026

Yang Menyatakan,



Handwritten signature of Flora Ferdinanda Imoliana.

Flora Ferdinanda Imoliana



KATA PENGANTAR

Segala puji, hormat, dan syukur penulis persembahkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus. Hanya karena anugerah, kasih setia, dan penyertaan-Nya yang tak berkesudahan, penulis dimampukan untuk menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* pada Direktorat Jenderal Industri Agro Kementerian Perindustrian Republik Indonesia”. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik guna mencapai gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia (FEB UKI).

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa perjalanan dalam menyusun karya akhir ini tidaklah mudah. Terdapat berbagai tantangan, keterbatasan waktu, maupun kemampuan yang penulis hadapi selama proses penelitian. Penulis menyadari bahwa karya ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Namun, berkat campur tangan Tuhan serta dukungan moril maupun materiil dari berbagai pihak, segala hambatan tersebut dapat teratasi hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Selama menimba ilmu di almamater tercinta FEB UKI, penulis telah menerima banyak pelajaran berharga yang membentuk wawasan penulis. terselesaikannya skripsi ini juga tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan doa tulus dari orang-orang hebat di sekeliling penulis. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menghaturkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Papi dan Mami, yang menjadi sumber kekuatan terbesar dalam hidup penulis. Skripsi ini penulis persembahkan sebagai wujud bakti dan rasa syukur yang mendalam atas segala pengorbanan, kesabaran, serta doa tulus yang tidak pernah putus dipanjatkan demi keberhasilan penulis. Terima kasih telah menjadi orang tua yang luar biasa dan senantiasa setia mendampingi setiap langkah penulis hingga mencapai titik ini.

2. Untuk para malaikat pelindung penulis di surga: Alm. Opa dan Almh. Oma, serta Alm. Kakek dan Almh. Nenek. Terima kasih telah menjadi bagian terindah dalam perjalanan hidup penulis. Meski tak sempat menyaksikan momen ini secara langsung, penulis merasakan cinta dan doa kalian yang tak pernah putus mengiringi langkah penulis. Keberhasilan ini adalah bukti bahwa harapan kalian terus hidup dalam diri penulis. *I love you all in every universe.*
3. Kepada saudari-saudari terkasih: Kakak Anita, Usi Lifye, Ade Gloria, dan Ade Gabby. Terima kasih telah menjadi tempat pulang yang nyaman dan *support system* terbaik dalam setiap fase kehidupan penulis. Kehadiran, canda tawa, dan kasih sayang kalian adalah penguat bagi penulis. Serta teruntuk Kylie, sumber sukacita dan semangat tersendiri yang selalu mampu menghapus rasa lelah penulis.
4. Prof. Angel Damayanti, S.IP., M.Si., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
5. Bapak Indra Halim, S.E., M.Ak., Ak., CA., CPA., ASEAN CPA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dan Ibu Dr. Netty Laura, S.E., M.M., selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Indonesia.
6. Bapak Jonny Siagian, S.E., M.M.A., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Indonesia.
7. Ibu Fenny B. N. L. Tobing, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan semangat kepada penulis selama masa perkuliahan.
8. Ibu Nenny Anggraini, S.E., M.Psi., selaku Dosen Pembimbing I, dan Bapak Ir. Tarsicius Sunaryo, M.A., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan sabar memberikan arahan, ilmu, serta waktu dan tenaga dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Adolf Hutabarat, S.E., M.Si., yang telah membantu dan memberikan arahan selama proses magang serta turut mendukung kelancaran penyusunan penelitian ini.
10. Pimpinan dan seluruh pegawai Direktorat Jenderal Industri Agro, Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, khususnya Tim OSDM, yang telah

memberikan kesempatan, dukungan, serta data yang sangat berarti bagi penyusunan skripsi ini.

11. Like Merci Francesca Muler, yang telah penulis anggap seperti saudara sendiri, serta senantiasa memberikan dukungan, doa, dan semangat kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
12. Virgina Poppi Panjaitan dan Maria Yulan Christina, yang telah menjadi teman penulis sejak awal masa perkuliahan dan turut menemani perjalanan akademik penulis selama menempuh studi.
13. Tesalonika Loris dan Leli Krisna Yanti Zai, yang telah menjadi teman seperjuangan penulis, serta senantiasa memberikan dukungan, pendampingan, dan semangat dalam berbagai proses akademik, termasuk kerja praktik dan penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini. Besar harapan penulis agar penelitian ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi di sektor publik.

Jakarta, 2 Februari 2026



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iv
HALAMAN PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
ABSTRAK	xix
ABSTRACT	xx
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	8
1.3. Batasan Masalah	10
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian	11
1.6. Manfaat Penelitian	11
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 13
2.1. Kajian Teori	13
2.1.1. Perilaku Organisasi	13
2.1.2. Budaya Organisasi	16

2.1.3. Nilai Dasar ASN (BerAKHLAK).....	22
2.1.4. <i>Competing Values Framework (CVF)</i>	25
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan	29
2.3. Kerangka Pikir Penelitian	35
2.4. Pertanyaan Penelitian	37
 BAB III METODE PENELITIAN	 38
3.1. Jenis atau Desain Penelitian	38
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	39
3.4. Definisi Operasional Variabel	40
3.4.1. Variabel Penelitian.....	40
3.4.2. Definisi Operasional Variabel.....	40
3.5. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	44
3.6. Teknik Analisis Data	47
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 52
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	52
4.1.1. Direktorat Jenderal Industri Agro	52
4.2. Karakteristik Responden	56
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	58
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
4.2.5. Ringkasan Profil Responden	60
4.3. Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	61
4.3.1. Karakteristik Dominan	61
4.3.2. Kepemimpinan Organisasi	63
4.3.3. Pengelolaan Pegawai	65
4.3.4. Perekat Organisasi	67

4.3.5. Penekanan Strategis.....	69
4.3.6. Kriteria Keberhasilan.....	71
4.3.7. Rekapitulasi Hasil Penilaian Budaya Organisasi	74
4.4. Pembahasan.....	78
4.4.1. Persepsi Profil Budaya Organisasi Saat Ini (<i>Current culture</i>) 78	
4.4.2. Persepsi Profil Budaya Organisasi yang Diharapkan (<i>Preferred culture</i>).....	79
4.4.3. Analisis Kesenjangan Budaya (<i>Gap analysis</i>)	80
4.4.4. Strategi Intervensi Budaya (<i>Level Individu, Kelompok, dan Organisasi</i>).....	82
4.5. Keterbatasan Penelitian.....	84
4.6. Implikasi Manajerial	85
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	88
5.1. Simpulan	88
5.2. Saran.....	89
5.2.1. Bagi Direktorat Jenderal Industri Agro	89
5.2.2. Bagi Peneliti Selanjutnya	90
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	96
RIWAYAT HIDUP	121

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pra-Survei Mengenai <i>Core Values</i> “BerAKHLAK” pada Direktorat Jenderal Industri Agro.....	8
Tabel 2.1 Nilai Dasar ASN BerAKHLAK.....	22
Tabel 2.2 Pemetaan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK ke dalam <i>Competing Values Framework (CVF)</i>	24
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	39
Tabel 3.2 Budaya Organisasi Metode <i>OCAI</i> di Direktorat Jenderal Industri Agro	41
Tabel 3.3 Dimensi dan Indikator Variabel Pemetaan Budaya Organisasi	45
Tabel 3.4 Matrik Profil Budaya Organisasi Metode <i>OCAI</i>	48
Tabel 3.5 Metode Penghitungan Nilai Rata-Rata Model <i>OCAI</i>	50
Tabel 4.1 Rincian Kuesioner.....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.3 Karakteristik Pegawai Berdasarkan Umur.....	58
Tabel 4.4 Karakteristik Pegawai Berdasarkan Masa Kerja	58

Tabel 4.5	Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	59
Tabel 4.6	Total Data Responden (Mayoritas)	60
Tabel 4.7	Hasil Penilaian <i>OCAI</i> Dimensi Karakteristik Dominan	61
Tabel 4.8	Hasil Penilaian <i>OCAI</i> Dimensi Kepemimpinan Organisasi.....	63
Tabel 4.9	Hasil Penilaian <i>OCAI</i> Dimensi Pengelolaan Pegawai	66
Tabel 4.10	Hasil Penilaian <i>OCAI</i> Dimensi Perekat Organisasi	68
Tabel 4.11	Hasil Penilaian <i>OCAI</i> Dimensi Penekanan Strategis.....	70
Tabel 4.12	Hasil Penilaian <i>OCAI</i> Dimensi Kriteria Keberhasilan.....	72
Tabel 4.13	Rangkuman Budaya Saat Ini dan Budaya Yang Diharapkan Di Direktorat Jenderal Industri Agro	74
Tabel 4.14	Rekapitulasi Penilaian Responden Terhadap 6 Dimensi Budaya Organisasi	75
Tabel 4.15	Pengelompokan Budaya <i>OCAI</i> di Direktorat Jenderal Industri Agro	75
Tabel 4.16	Hasil Pengelompokan Budaya <i>OCAI</i> di Direktorat Jenderal Industri Agro	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 <i>VOSviewer Network Visualization</i>	5
Gambar 1.2 <i>VOSviewer Density Visualization</i>	6
Gambar 2.1 Model Dasar Perilaku Organisasi (Robbins & Judge, 2019)	14
Gambar 2.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi Robbins	20
Gambar 2.3 Ragam Budaya Organisasi dalam <i>Competing Values Framework</i> 25	25
Gambar 2.4 Kerangka Penelitian	37
Gambar 3.1 Contoh Membuat Profil Budaya Organisasi Menurut Pegawai ..	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Industri Agro	53
Gambar 4.2 Diagram Radar Karakteristik Dominan	62
Gambar 4.3 Diagram Radar Kepemimpinan Organisasi	64
Gambar 4.4 Diagram Radar Pengelolaan Pegawai	66
Gambar 4.5 Diagram Radar Perekat Organisasi	68
Gambar 4.6 Diagram Radar Penekanan Strategis	70
Gambar 4.7 Diagram Radar Kriteria Keberhasilan	73
Gambar 4.8 Diagram Radar Profil Budaya Saat Ini dan Yang Diharapkan (Keseluruhan)	76

DAFTAR SINGKATAN



ASN	Aparatur Sipil Negara
BerAKHLAK	Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.
BKN	Badan Kepegawaian Negara
BSI	Budaya Sebagai <i>Input</i>
BSO	Budaya Sebagai <i>Output</i>
<i>CVF</i>	<i>Competing Values Framework</i>
Ditjen IA	Direktorat Jenderal Industri Agro
<i>DTO</i>	<i>Digital Transformation Office</i>
FEB	Fakultas Ekonomi dan Bisnis
<i>FGD</i>	<i>Focus Group Discussion</i>
<i>G-Form</i>	<i>Google Form</i>
IHHP	Direktorat Industri Hasil Hutan dan Perkebunan
IKOP	Direktorat Kemurgi, Oleokimia, dan Pakan
IKU	Indikator Kinerja Utama
IMHLP	Direktorat Industri Makanan, Hasil Laut, dan Perikanan
IPASN	Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
KPKNL	Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang
MINTEMGAR	Direktorat Industri Minuman, Hasil Tembakau, dan Bahan Penyegar
<i>MSAI</i>	<i>Management Skills Assessment Instrument</i>

NSPK	Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria
<i>OCAI</i>	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
<i>OCB</i>	<i>Organization Citizenship Behavior</i>
OSDM	Organisasi dan Sumber Daya Manusia
P3DN	Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri
RIPIN	Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional
SDM	Sumber Daya Manusia
SKP	Sasaran Kinerja Pegawai
<i>SMEs</i>	<i>Small and Medium-sized Enterprises</i>
SOP	Standar Operasional Prosedur
WIB	Waktu Indonesia Barat



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Instrumen Penelitian (Kuesioner <i>OCAI</i>)	96
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden.....	102
Lampiran 3. Dokumentasi Observasi	120



ABSTRAK

Direktorat Jenderal Industri Agro sebagai instansi pemerintah strategis dituntut untuk mengimplementasikan nilai dasar ASN BerAKHLAK guna mewujudkan birokrasi yang lincah (*agile*) dan profesional dalam menghadapi tantangan industri 4.0. Namun, terdapat indikasi kesenjangan antara tuntutan adaptasi tersebut dengan realitas budaya kerja yang masih didominasi oleh pola birokrasi kaku dan resistensi terhadap perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan profil budaya organisasi saat ini (*Current culture*) dan budaya yang diharapkan (*Preferred culture*), serta merumuskan strategi intervensi budaya yang konkret untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* berbasis *Competing Values Framework (CVF)*. Pengumpulan data dilakukan melalui sensus terhadap 110 pegawai. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa budaya organisasi saat ini didominasi oleh tipe *Hierarchy Culture* (Skor 34) dan *Market Culture* (Skor 30), yang mencerminkan orientasi kuat pada stabilitas aturan dan target kinerja (nilai Akuntabel dan Kompeten). Sebaliknya, budaya yang diharapkan pegawai bergeser signifikan menuju *Clan Culture* (Skor 40) dan *Adhocracy Culture* (Skor 26). Kesenjangan (*gap*) ini mengindikasikan aspirasi kuat akan transformasi menuju lingkungan kerja yang lebih humanis, kolaboratif, dan inovatif. Berdasarkan analisis kesenjangan tersebut, penelitian ini merumuskan strategi intervensi budaya secara bertingkat pada *Level* individu, kelompok, dan organisasi. Strategi ini mencakup penguatan keamanan psikologis (*psychological safety*) bagi inovasi individu (nilai Adaptif), institusionalisasi kolaborasi lintas fungsi (nilai Kolaboratif dan Harmonis), serta humanisasi kebijakan manajemen kinerja (nilai Loyal). Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi budaya dari orientasi kontrol menuju orientasi manusia merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan implementasi nilai BerAKHLAK di Direktorat Jenderal Industri Agro.

Kata Kunci: BerAKHLAK, Budaya Organisasi, Direktorat Jenderal Industri Agro, *OCAI*, Strategi Intervensi Budaya.

ABSTRACT

The Directorate General of Agro Industry, as a strategic government institution, is required to implement the BerAKHLAK core values to realize an agile and professional bureaucracy in facing Industry 4.0 challenges. However, there are indications of a gap between these adaptation demands and the reality of a work culture that is still dominated by rigid bureaucratic patterns and resistance to change. This study aims to map the profile of the current organizational culture (Current culture) and the expected culture (Preferred culture), as well as to formulate concrete cultural intervention strategies to bridge the gap. This study employs a quantitative descriptive method using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) based on the Competing Values Framework (CVF). Data collection was conducted through a census of 110 employees. The mapping results show that the current organizational culture is dominated by Hierarchy Culture (Score 34) and Market Culture (Score 30), reflecting a strong orientation towards rule stability and performance targets (Accountable and Competent values). Conversely, the culture expected by employees shifts significantly towards Clan Culture (Score 40) and Adhocracy Culture (Score 26). This gap indicates a strong aspiration for a transformation towards a more humanistic, collaborative, and innovative work environment. Based on this gap analysis, this study formulates a multi-Level cultural intervention strategy at the individual, group, and organizational Levels. This strategy includes strengthening psychological safety for individual innovation (Adaptive value), institutionalizing cross-functional collaboration (Collaborative and Harmonious values), and humanizing performance management policies (Loyal value). This study concludes that cultural transformation from a control orientation to a people orientation is an absolute prerequisite for the successful implementation of BerAKHLAK values at the Directorate General of Agro Industry.

Keywords: BerAKHLAK, Cultural Intervention Strategy, Directorate General of Agro Industry, OCAI, Organizational Culture.