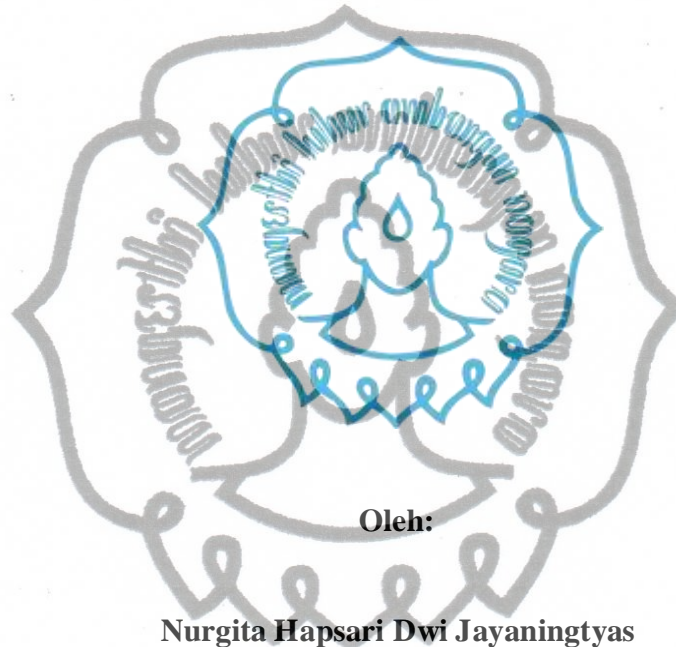


**ASESMEN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENDUKUNG  
INTERNASIONALISASI DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
TAHUN 2015-2019**

**TESIS**

**Disusun untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister  
Program Studi Magister Administrasi Publik**



**Oleh:**

**Nurgita Hapsari Dwi Jayaningtyas**

**S241708010**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA  
2020**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### ASESMEN BUDAYA ORGANISASI DALAM Mendukung INTERNASIONALISASI DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET TAHUN 2015-2019

Oleh:

Nurgita Hapsari Dwi Jayaningtyas

S241708010

Komisi  
Pembimbing

Nama

Tanda  
Tangan

Tanggal

Pembimbing I Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M.Si  
NIP. 19610825 198601 2 001

.....

.....

Pembimbing II Dr. Rina Herlina Haryanti, S.Sos., M.Si  
NIP. 19791120 200604 2 001

.....

.....

**Telah dinyatakan memenuhi syarat  
pada tanggal .....2020**

Mengetahui,  
Kepala Program Studi Magister Administrasi Publik  
Pascasarjana

Dr. Didik G. Suharto, S.Sos., M.Si  
NIP 19741107 200312 1 001

## HALAMAN PENGESAHAN

### ASESMEN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENDUKUNG INTERNASIONALISASI DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET TAHUN 2015-2019

**Oleh:**

Nurgita Hapsari Dwi Jayaningtyas

S241708010

**Tim Penguji:**

Jabatan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Ketua	Dr. Didik G. Suharto, S.Sos., M.Si NIP. 19741107 200312 1 001	.....	.....
Sekretaris	Dr. Kristina Setyowati, M.Si NIP. 19630613 199003 2 001	.....	.....
Anggota Penguji	Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M.Si NIP. 19610825 198601 2 001	.....	.....
	Dr. Rina Herlina Haryanti, S.Sos., M.Si NIP. 19791120 200604 2 001	.....	.....

**Telah dipertahankan di depan penguji  
dan dinyatakan memenuhi syarat  
pada tanggal ..... 2020**

Dekan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Kepala Program Studi  
Magister Administrasi Publik

Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M.Si  
NIP. 19610825 198601 2 001

Dr. Didik G. Suharto, S.Sos., M.Si  
NIP 19741107 200312 1 001

*commit to user*

## SURAT PERNYATAAN DAN PERSYARATAN PUBLIKASI

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis berjudul “Asesmen Budaya Organisasi dalam Mendukung Internasionalisasi di Universitas Sebelas Maret Tahun 2015-2019” adalah karya penelitian saya sendiri dan tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis dengan acuan yang disebutkan sumbernya, baik dalam naskah karangan atau daftar pustaka. Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiaris, maka saya bersedia menerima sanksi, baik Tesis beserta gelar master saya dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Publikasi sebagian atau keseluruhan isi Tesis pada jurnal atau forum ilmiah harus inenyertakan tim pembimbing sebagai *author* dan PPs UNS sebagai institusinya. Apabila saya melakukan pelanggaran dari ketentuan publikasi ini, maka saya bersedia mendapatkan sanksi akademik yang berlaku.

Surakarta, April 2020  
Mahasiswa,

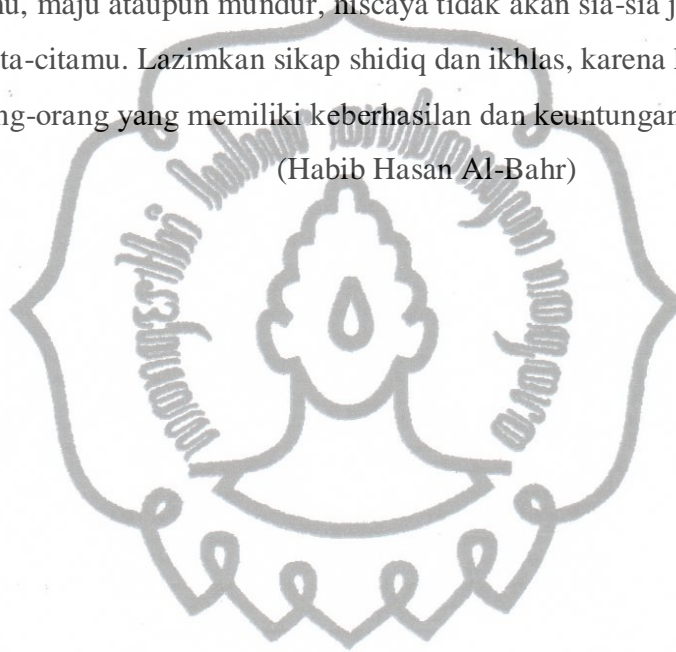
Nurgita Hapsari Dwi Jayaningtyas  
NIM. S241708010

## MOTTO

“Maha Suci Dzat yang menjadikan: Berhina pada-Nya sebagai kemuliaan, Berfakir pada-Nya sebagai kekayaan, Tunduk pada-Nya sebagai keluhuran, dan Bersandar pada-Nya sebagai kecukupan.” (Salim A. Fillah)

“Ketahuilah, Himmah adalah wadah taufik. Kendarailah kuda Himmah, niscaya kamu akan mencapai puncak cita-citamu. Mintalah pertolongan Allah dalam setiap langkahmu, maju ataupun mundur, niscaya tidak akan sia-sia jerih payahmu dan akan tercapai cita-citamu. Lazimkan sikap shidiq dan ikhlas, karena keduanya harus dimiliki oleh orang-orang yang memiliki keberhasilan dan keuntungan dalam perdagangan.”

(Habib Hasan Al-Bahr)



## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam, atas berkat rahmat dan kasih sayangNya penulis mampu menyelesaikan penelitian dan penulisan Tesis ini.

Dengan penuh kasih sayang, do'a tulus saya haturkan untuk mereka semua yang pernah ada dan masih ada dalam setiap proses menjalani segala skenario-Nya:

*"Jazaakumullaahu khairan katsiiraan."*

Terima kasih untuk dua orang yang telah menjadi ilham untuk berbakti: Almh. Ibu Tarmi, ibunda tercinta yang senantiasa dalam hidupnya menyelipkan ilmu tentang sabar, ikhlas dan cinta. Maaf, bahkan hingga tiada, saya masih belum bisa menjadi seperti apa yang engkau inginkan, belum bisa membahagiakan seperti apa yang telah engkau lakukan. Ayahanda yang sedikit banyak mengajarkan arti kehidupan. Tanpa mereka saya tidak akan menjadi seperti ini.

Untuk kakak saya Angga Pramudya Ramdhani, adek saya Bramantya Galih Kumbara dan kakak ipar saya Anis Setyawati, yang selalu memberikan alasan untuk tetap bertahan dan berjuang dalam setiap keadaan.

Untuk Almamaterku, UNS. Terima kasih telah banyak memberi saya pengalaman dan pembelajaran.

## KATA PENGANTAR

### **Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penelitian dan penulisan tesis. Tesis ini disusun sebagai bagian dari persyaratan mencapai gelar Magister pada Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Dalam penelitian ini, penulis merumuskan penelitian dengan judul “Asesmen Budaya Organisasi dalam Mendukung Internasionalisasi di Universitas Sebelas Maret Tahun 2015-2019”. Tesis ini dapat selesai dengan baik berkat bimbingan dan arahan dari pembimbing serta bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada pihak-pihak berikut:

1. Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta sekaligus dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dorongan dan perhatian yang besar kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini dengan baik
2. Dr. Didik G Suharto, S.Sos, M.Si selaku Kaprodi Magister Administrasi Publik sekaligus sebagai ketua dewan penguji yang telah memberikan masukan bermanfaat dalam proses maupun tahap-tahap pengujian tesis ini
3. Dr. Kristina Setyowati, M.Si selaku sekretaris penguji yang telah memberikan masukan bermanfaat dalam pengujian penelitian tesis ini
4. Dr. Rina Herlina Haryanti, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dorongan dan perhatian yang besar kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini dengan baik
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan pendalaman ilmu kepada penulis
6. Bapak/Ibu Dekan di lingkungan Universitas Sebelas Maret dan seluruh informan serta responden yang bersedia memberikan informasi dan meluangkan waktunya untuk melayani wawancara dan pengisian kuesioner dalam penelitian ini



7. Untuk sahabat yang telah kebersamai dan rela memberikan waktunya untuk mendengarkan dan berbagi cerita, Fadhillah Artiwi Putri dan Elsa Oktavia Pradana. Tak lupa Desti Permitasari yang sekaligus menjadi teman satu bimbingan yang tidak pernah lelah memberikan semangat dan perhatian. Maaf jika pada perjalanannya belum bisa menjadi yang terbaik untuk kalian. *I pray wherever you are, you're okay and happy, you're always close to Allah and your heart is at peace. I pray you're never out of Allah's protection, not even for a blink.*
8. Teman-teman MAP 2017 yang menjadi teman belajar, diskusi dan berbagi kisah selama kuliah di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Sampai ketemu lagi ya, *see you on top guys!*

Semoga bimbingan, motivasi, bantuan, serta dorongan yang telah diberikan kepada penulis menjadi amal kebaikan serta mendapatkan pahala berlipat dari Allah SWT.

Tesis ini ditulis berdasarkan data riil yang diperoleh peneliti dari informan penelitian, apabila ada kesalahan dalam penyajian data, penulis bersedia melakukan konfirmasi dan koreksi. Semoga penulisan tesis ini berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan, serta bermanfaat bagi semua pihak.

**Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Surakarta, April 2020

Nurgita Hapsari Dwi Jayaningtyas



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN DAN PERSYARATAN PUBLIKASI .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTISARI .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
 <b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	 <b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
 <b>BAB II. LANDASAN TEORI.....</b>	 <b>10</b>
2.1 Keterkaitan Organisasi, Tuntutan Perubahan dan Budaya Organisasi .....	10
2.2 Budaya Organisasi (Pengertian, Fungsi, Dimensi dan Tipe.....	12
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	12
2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	13
2.2.3 Dimensi Budaya Organisasi .....	15
2.2.4 Tipe Budaya Organisasi .....	17
2.3 Hubungan Budaya dan Komponen Organisasi .....	19
2.3.1 Budaya dan Strategi Organisasi.....	19
2.3.2 Budaya dan Struktur Organisasi .....	21
2.3.3 Budaya dan Sistem Pengendalian Organisasi .....	22

2.3.4 Budaya dan Perilaku Individual.....	23
2.4 Budaya Kuat dan Budaya Lemah.....	23
2.5 Asesmen Budaya Organisasi.....	25
2.6 Perubahan Budaya Organisasi.....	29
2.7 Penelitian Terdahulu .....	31
2.8 Kerangka Berpikir.....	44
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	46
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	47
3.3 Sumber Data .....	48
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	48
3.5 Variabel Penelitian .....	50
3.6 Penentuan Informan dan Responden .....	53
3.7 Uji Keabsahan Data .....	56
3.8 Teknik Analisis Data .....	58
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
4.1 Gambaran Umum Universitas Sebelas Maret .....	70
4.2 Internasionalisasi Universitas Sebelas Maret .....	81
4.3 Tantangan Internasionalisasi Universitas Sebelas Maret .....	85
4.3.1 Tantangan Eksternal .....	85
4.3.2 Tantangan Internal .....	93
4.4 Strategi Menghadapi Tantangan Eksternal.....	133
4.4.1 Strategi Integrasi .....	133
4.4.2 Strategi Intensif.....	134
4.4.4 Strategi Diversifikasi .....	138
4.5 Strategi Menghadapi Tantangan Internal .....	140
4.5.1 Strategi Intensif.....	140
4.6 Analisis Persepsi Budaya Organisasi Universitas Sebelas Maret .....	148
4.5.1 Budaya Organisasi yang Berkembang di UNS .....	154
4.5.2 Budaya Organisasi yang Diharapkan di UNS .....	155

<b>BAB V. PENUTUP .....</b>	<b>159</b>
5.1 Kesimpulan .....	159
5.2 Implikasi .....	160
5.3 Saran .....	161
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>163</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>170</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>World Class University Rank</i> oleh <i>QS Rank</i> .....	2
Tabel 1.2	Posisi UNS dalam Perangkingan Perguruan Tinggi .....	5
Tabel 2.1	Dimensi Budaya Organisasi Menurut Beberapa Ahli .....	15
Tabel 2.2	Tipe Budaya Organisasi Menurut Beberapa Ahli .....	17
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3.1	Waktu Penelitian .....	47
Tabel 3.2	Variabel Penelitian Metode Kualitatif .....	51
Tabel 3.3	Variabel Penelitian Metode Kuantitatif .....	51
Tabel 3.4	Pemetaan Budaya Organisasi Menurut Instrumen OCAI .....	52
Tabel 3.5	Informan Penelitian .....	53
Tabel 3.6	Responden Penelitian .....	55
Tabel 3.7	Koefisien Reliabilitas Instrumen OCAI .....	58
Tabel 3.8	Pengelompokkan Kategori Berdasarkan <i>Cover Term</i> .....	59
Tabel 3.9	Data, Sumber Data dan Teknik Pengambilan Data .....	61
Tabel 3.10	Ringkasan Metode Penelitian .....	68
Tabel 4.1	Unit Kerja Universitas Sebelas Maret .....	71
Tabel 4.2	Persebaran Mahasiswa di UNS per 28 Agustus 2019 .....	72
Tabel 4.3	Persebaran Tenaga Pendidik UNS per 19 Agustus 2019 .....	73
Tabel 4.4	Tenaga Pendidik UNS yang sedang Menempuh Studi Lanjut .....	76
Tabel 4.5	Persebaran Tenaga Kependidikan UNS per 19 Agustus 2019 .....	77
Tabel 4.6	Visi, Misi dan Tujuan Universitas Sebelas Maret .....	80
Tabel 4.7	Sasaran Internasionalisasi dalam RPJP UNS Tahun 2011-2031 .....	85
Tabel 4.8	Posisi Rangking UNS dalam QS Rank (AUR/WUR) .....	90
Tabel 4.9	Kegiatan Internasionalisasi FKIP .....	117
Tabel 4.10	Kegiatan Internasionalisasi Fakultas Hukum .....	119
Tabel 4.11	Program Peningkatan Kualitas Internasionalisasi .....	135
Tabel 4.12	Program Intensif Menghadapi Tantangan Internal .....	140
Tabel 4.13	Hasil Perhitungan Data .....	152
Tabel 4.14	Kecenderungan Budaya UNS dalam Mendukung Internasionalisasi .....	153

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Dimensi Budaya Organisasi dan Implikasinya terhadap Efektivitas ...	16
Gambar 2.2	<i>Competing Value Framework</i> oleh Cameron dan Quinn .....	19
Gambar 2.3	Ringkasan Tipe Budaya Menurut Cameron dan Quinn .....	28
Gambar 2.4	Kerangka Berpikir .....	45
Gambar 3.1	Unit Observasi .....	56
Gambar 3.2	Rentang Skor <i>Competing Value Framework</i> .....	64
Gambar 3.3	Contoh Hasil Interpretasi Budaya yang Dominan .....	66
Gambar 3.4	Analisis Data Penelitian .....	67
Gambar 4.1	Roadmap RPJP Universitas Sebelas Maret .....	83
Gambar 4.2	RPJP UNS 2007-2031 .....	88
Gambar 4.3	Hasil Penilaian QS Star per 07 Desember 2018 .....	89
Gambar 4.4	Tantangan Eksternal .....	92
Gambar 4.5	Capaian Kegiatan Internasionalisasi Fakultas Kedokteran .....	94
Gambar 4.6	Capaian Kegiatan Internasionalisasi Fakultas MIPA .....	99
Gambar 4.7	Capaian Kegiatan Internasionalisasi Fakultas Pertanian .....	104
Gambar 4.8	Capaian Kegiatan Internasionalisasi Fakultas Teknik .....	107
Gambar 4.9	Capaian Kegiatan Internasionalisasi Fakultas Ilmu Budaya .....	111
Gambar 4.10	Capaian Kegiatan Internasionalisasi FSRD .....	114
Gambar 4.11	Capaian Kegiatan Internasionalisasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis ....	122
Gambar 4.12	Capaian Kegiatan Internasionalisasi FISIP .....	125
Gambar 4.13	Capaian Kegiatan Internasionalisasi Pascasarjana .....	130
Gambar 4.14	Tantangan Internal .....	132
Gambar 4.15	Strategi Menghadapi Tantangan .....	147
Gambar 4.16	Rincian Kuesioner Terisi .....	150
Gambar 4.17	Kecenderungan Budaya Organisasi Universitas Sebelas Maret .....	154
Gambar 4.18	Asesmen Budaya Organisasi dalam Mendukung Internasionalisasi ....	158



## INTISARI

**Nurgita Hapsari Dwi Jayaningtyas. S241708010. 2020. ASESMEN BUDAYA ORGANISASI DALAM Mendukung INTERNASIONALISASI DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET TAHUN 2015-2019. TESIS. Pembimbing I: Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M.Si, Pembimbing II: Dr. Rina Herlina Haryanti, S.Sos, M.Si. Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.**

Hingga saat ini belum ada penelitian yang mengkaji internasionalisasi pada aspek budaya organisasi dan sebagian besar penelitian tentang internasionalisasi mengkaji pada aspek tantangan dan strategi, dimana keduanya dikaji secara terpisah. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengkaji ketiganya dalam satu kajian, dengan menggunakan teori asesmen budaya oleh Thusman O'Reilly, yang menitikberatkan pada sinkronisasi antara tantangan yang dihadapi, strategi yang dipersiapkan, dan budaya organisasi yang mendukung strategi untuk menghadapi tantangan. Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan model *sequential exploratory*. Pada metode kualitatif menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis interaktif oleh Miles dan Huberman, dimana pada tahap reduksi data dimasukkan analisis taksonomi untuk menganalisis tantangan internasionalisasi yang dihadapi UNS dan strategi yang dipersiapkan. Sedangkan pada metode kuantitatif digunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, dengan teknik analisis data yaitu analisis persepsi OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) untuk mengetahui kecenderungan budaya organisasi yang saat ini berkembang dan budaya organisasi yang diharapkan untuk mendukung strategi dalam menghadapi tantangan. Teknik penentuan responden menggunakan *purposive sampling*, yang berjumlah 24 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan internasionalisasi UNS terbagi menjadi dua kategori yaitu tantangan eksternal dan internal, tantangan eksternal internasionalisasi UNS yaitu dinamika persaingan perguruan tinggi dunia, kemudian strategi yang dipersiapkan antara lain *inbound/outbound scholar exchange*, *global challenge*, *short intensive course*, dan *global talent*. Sedangkan tantangan internal UNS yaitu *publication habit*, *international communication*, *international internship for student*, dan *internationalization for administration staff*, kemudian strategi yang telah dipersiapkan yaitu klinik jurnal, workshop dan pembekalan magang internasional, dan kursus bahasa. Setelah dilakukan analisis lebih mendalam pada tantangan dan strategi diperoleh temuan bahwa terdapat beberapa strategi yang tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dikarenakan strategi yang ada tidak didukung dengan pola perilaku civitas akademik. Kemudian untuk hasil analisis persepsi menunjukkan bahwa terdapat *gap* antara budaya yang saat ini berkembang dengan budaya yang diharapkan. Budaya yang saat ini berkembang yaitu budaya Clan, yang bercirikan diantara anggotanya tercipta kekeluargaan dan cenderung harmonis, namun dengan keadaan yang seperti itu memberikan perasaan cukup dan membawa anggota organisasi berada pada zona nyaman, mereka tidak tertantang untuk melakukan perubahan dikarenakan sudah merasa cukup dengan keadaan organisasi yang saat ini dirasakan. Sedangkan budaya yang diharapkan untuk mendukung berbagai strategi untuk menghadapi tantangan internasionalisasi UNS yaitu budaya Hierarki, yang bercirikan tempat kerja yang formal, proses kerja diatur secara baku dan sistematis, manajemen yang ditekankan yaitu pada pengendalian dan kontrol yang ketat pada keadaan internal agar tercipta kestabilan. Budaya Hierarki dinilai mendukung pencapaian tujuan ketika keadaan internal organisasi masih memerlukan perhatian dan kontrol yang ketat dikarenakan belum memiliki kemampuan untuk mendukung strategi dalam menghadapi tantangan. Rekomendasi dari penelitian ini adalah perlu dilakukan perubahan budaya menjadi budaya Hierarki, tanpa menghilangkan sisi positif budaya Clan yaitu partisipasi, *teamwork* dan keakraban. Budaya Hierarki dinilai perlu dikembangkan karena melihat kondisi internal UNS yang belum mendukung internasionalisasi, dengan budaya Hierarki diharapkan dapat tercipta kondisi internal yang kuat dan stabil melalui kebijakan yang mengikat, dengan demikian internasionalisasi yang berawal dari suatu keharusan akan mendorong civitas akademik mau meningkatkan kemampuannya dan mau berkontribusi dalam kegiatan internasionalisasi.

**Kata Kunci:** Internasionalisasi, Perguruan Tinggi, Asesmen, Budaya Organisasi

## ABSTRACT

**Nurgita Hapsari Dwi Jayaningtyas. S241708010. 2020. *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT IN SUPPORT OF INTERNATIONALIZATION AT UNIVERSITAS SEBELAS MARET 2015-2019. THESIS. Advisor I: Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M.Si, Advisor II: Dr. Rina Herlina Haryanti, S.Sos, M.Si, Master of Public Administration Study Program, Faculty of Social and Political Science, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.***

Until now there has been no research that examines internationalization in aspects of organizational culture and most research on internationalization examines aspects of challenges and strategies, both of which are examined separately. Therefore, this study seeks to examine all three in one study, using the cultural assessment theory by Thusman O'Reilly, which focuses on synchronizing the challenges faced, the strategies prepared, and the organizational culture that supports strategies to face challenges. This study uses a mixed-method with a sequential exploratory model. In the qualitative method using a qualitative descriptive approach, the data analysis technique used is an interactive analysis by Miles and Huberman, wherein the data reduction stage taxonomic analysis is included to analyze the internationalization challenges faced by UNS and the strategies prepared. While the quantitative method is used a quantitative descriptive approach, with data analysis techniques namely OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) perception analysis to determine the tendency of organizational culture that is currently developing an organizational culture that is expected to support strategies in meeting challenges. The technique of determining respondents using purposive sampling, which amounted to 24 respondents. The results showed that the challenges of internationalization of UNS were divided into two categories, namely external and internal challenges, external challenges of internationalization of UNS, namely the dynamics of world higher education competition, then strategies prepared include inbound/outbound scholar exchange, global challenges, short intensive courses, and global talent . While the internal challenges of UNS are publication habits, international communication, international internship for students, and internationalization for administration staff, then strategies that have been prepared are journaling clinics, workshops and international internship briefing, and language courses. After a more in-depth analysis of the challenges and strategies, it was found that several strategies did not work as expected, because the existing strategies were not supported by the behavior patterns of the academic community. Then for the results of the analysis of perception shows that there is a gap between the culture that is currently developing with the expected culture. The culture that is currently developing is Clan culture, which is characterized by its members creating kinship and tends to be harmonious, but with such conditions giving enough feelings and bringing organizational members into a comfort zone, they are not challenged to make changes because they already feel enough about the state of the organization which is currently being felt. Whereas the culture that is expected to support various strategies to face the challenges of internationalization of the UNS is Hierarchy culture, which is characterized by a formal workplace, work processes are regulated in a standard and systematic manner, management is emphasized on strict control and control of internal conditions to create stability. Hierarchy culture is considered to support the achievement of goals when the internal state of the organization still requires close attention and control because it cannot yet support strategies to face challenges. This research recommends that it is necessary to change the culture into a Hierarchy culture, without eliminating the positive side of Clan culture, namely participation, teamwork, and familiarity. Hierarchy culture is deemed necessary to be developed because it sees the internal conditions of UNS that do not yet support internationalization, with Hierarchy culture expected to create strong and stable internal conditions through binding policies, thus internationalization that starts from a necessity will encourage the academic community to improve their abilities and want to contribute in internationalization activities.

**Keywords:** Internationalization, Higher Education, Assessment, Organizational Culture