

Penggunaan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) untuk Analisa Budaya Organisasi di PPSDM Migas

Oleh :

Joko Susilo, S.T *)

ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan untuk merumuskan budaya organisasi yang disepakati oleh seluruh stakeholder dengan menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai (Competing Value Framework) di PPSDM Migas. Selain itu juga untuk melihat apakah ada inkongruensi budaya organisasi antara tenaga manajerial dan tenaga pengajar juga antar kriteria budaya. Tulisan ini merupakan suatu studi survei analitik dengan menggunakan metode kuantitatif. Sebagai subyek tulisan adalah yang termasuk kategori tenaga pengajar dan manajerial di PPSDM Migas dengan jumlah sampel minimal 70% dari populasi yang dianggap dapat mewakili seluruh populasi dengan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan keabsahannya. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) secara kuantitatif dan disajikan dalam bentuk grafik serta dummy table mengikuti kerangka persaingan nilai (Competing Value Framework) meliputi 4 tipe budaya dominan. Lalu hasil analisa meliputi : Kekuatan Budaya, Kesenjangan budaya saat ini dan yang diharapkan dan Kongruensi Budaya. Hasil dari OCAI ini dapat dijadikan bahan masukan untuk PPSDM Migas memperbaiki budaya organisasi agar lebih menunjang efektivitas organisasi .

Kata Kunci : Budaya organisasi, Kerangka persaingan nilai, Organization culture Assessment Instrument (OCAI), efektivitas organisasi

1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan tuntutan lingkungan pada era global, dewasa ini juga dirasakan oleh salah satu instansi yaitu PPSDM Migas. Globalisasi adalah suatu proses menjadikan sesuatu (benda atau perilaku) sebagai ciri dari setiap individu di dunia ini tanpa dibatasi oleh wilayah (Suparman, 2002). Lebih lanjut Friedman (2006) berpendapat bahwa globalisasi telah memunculkan budaya baru, yaitu budaya kompetisi,

budaya persaingan, budaya cepat dan akurat, serta budaya teknologi komunikasi. Salah satu produk nyata dari era globalisasi adalah ASEAN Free Trade Area (AFTA). AFTA merupakan wujud dari kesepakatan dari negara-negara ASEAN untuk membentuk suatu kawasan bebas perdagangan dalam rangka meningkatkan daya saing ekonomi kawasan regional ASEAN. PPSDM Migas sebagai institusi pendidikan dan pelatihan perlu berorientasi kepada fenomena globalisasi agar memiliki posisi di era global.



Keberadaan instansi sebagai organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan senantiasa berkembang, sehingga menjadi penting bagi instansi untuk menerapkan desain strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan. Desain strategi perubahan terencana di organisasi perlu mempertimbangkan beberapa faktor penting agar rencana perubahan organisasi dapat berjalan dengan baik dan efektif. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan adalah struktur, sistem informasi, praktek sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Salah satu faktor terpenting adalah mempertimbangkan budaya dari suatu organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi faktor terpenting karena budaya organisasi mampu menciptakan nilai dan norma yang memberikan dorongan bagi seluruh anggota organisasi untuk memperoleh, mengolah, dan berbagi informasi baru. Budaya organisasi mampu menjaga anggota organisasi bergerak ke arah yang sama (Cumming, 2005).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (*tangible*), seperti struktur organisasi, laporan keuangan, aset, gedung, dan sebagainya, melainkan juga oleh hal-hal yang tidak kasat mata (*intangible*) (Moeliono, 2003). Budaya merupakan salah satu elemen intangible penting yang dapat menolong organisasi mencapai tujuan, mengantisipasi, dan beradaptasi menghadapi perubahan lingkungan, serta menjaga performansinya untuk mencapai kesuksesan kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992, dalam Lestari, Wijaya, & Subayo, 2013). Dalam upaya mencapai sasaran organisasi atau instansi, setiap organisasi atau instansi perlu melakukan penyesuaian persepsi mengenai budaya organisasi yang diterapkan dalam instansi (Sutrisno, 2010).

Mengacu dari situasi tersebut, penulis tertarik untuk mengukur, mengetahui, dan memeta-

kan budaya organisasi yang sedang berlangsung dan dirasakan serta yang diinginkan ada di PPSDM Migas. Pengukuran budaya organisasi tersebut diharapkan dapat menjadi sebuah rujukan dan sumber data dalam usaha pengelolaan dan pengembangan instansi untuk meningkatkan daya saing instansi di era global.

1.2 Maksud dan Tujuan Penulisan

Tulisan ini merupakan konfirmasi teori analisa budaya organisasi dengan pendekatan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) dan aplikasi dari *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Tulisan ini berdasarkan penelitian yang menawarkan suatu cara menganalisis Budaya Organisasi dengan pendekatan kerangka kerja nilai bersaing (*Competing Values Framework*). Tulisan ini diharapkan dapat digunakan untuk melakukan evaluasi Budaya Organisasi di PPSDM Migas dalam tingkat manajemen, dan tenaga pengajar sehingga bisa dijadikan sebagai masukan untuk perumusan nilai dan budaya organisasi yang mendukung perwujudan visi dan misi dari PPSDM Migas.

2 DASAR TEORI

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang telah diterima secara bersama-sama dan mampu menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggotanya mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggota harus berperilaku (Robbins, 1994). Sementara itu, tidak jauh berbeda dengan Robbins, Brown (2003) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari dengan tujuan mengatasi permasalahan dan hidup dalam organisasi. Melalui definisi ini dapat dimengerti ketika suatu organisasi

menghadapi permasalahan bersama mereka akan berperilaku untuk menyelesaikan permasalahan sesuai dengan pemahaman dan nilai yang mereka yakini dan miliki.

Budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi (Moeljono, 2005). Senada dengan Moeljono, Robbins (2002) memandang budaya sebagai sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Owens, 1991, dalam Tika, 2006). Ahli lain mengatakan budaya organisasi adalah sebuah pola yang mengacu ke sistem makna bersama, nilai-nilai dan kepercayaan yang digunakan bersama dalam suatu organisasi dan digunakan sebagai panduan para anggota dalam berperilaku. (Denison, 2000)

Denison (1990) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi. Sistem tersebut dikoordinasikan secara sadar (Robbins, 2002), untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dilakukan secara terus menerus sebagai proses pemrograman pikiran, yang secara permanen akan membentuk software of mind dalam organisasi (Hofstede, 2005). Budaya organisasi merupakan pedoman mengenai bagaimana seharusnya setiap kegiatan dilakukan dalam sebuah organisasi (Deal & Kennedy, 1982, dalam Wiradinata & Mustamu, 2013).

Budaya organisasi juga diartikan sebagai res-

pon grup terhadap lingkungan yang diekspresikan oleh setiap individu di dalam grup tersebut. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam menjalankan kewajiban dan berperilaku di dalam organisasi (Lestari, et.al., 2013). Schein (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi adalah fitur pembeda utama antara perusahaan satu dengan yang lainnya, keunggulan kompetitif dan faktor yang paling kuat pada perusahaan yang menjadi modal dalam keberhasilan perusahaan. Budaya organisasi memiliki efek yang kuat pada kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang (Cameron & Quinn, 2006).

Jadi, budaya organisasi adalah sebuah pola yang mengacu ke seperangkat nilai-nilai, kepercayaan, keyakinan-keyakinan, prinsip atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku, aturan, sistem manajemen, dan pedoman untuk memecahkan masalah-masalah organisasi serta masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi memberikan nilai identitas diri pada anggota organisasi, dengan adanya budaya organisasi maka komitmen bersama menjadi dasar dari gerak usaha perusahaan. Budaya organisasi tersebut dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai tujuan organisasi dan efektivitas kerja. Hal tersebut dilakukan secara terus menerus sebagai proses pemrograman pikiran, yang secara permanen akan membentuk software of mind

dalam organisasi.

2.2 Kongruensi Nilai dan Budaya : Antara Individu dan Organisasi

Menurut Maslow (1970) seperti yang dikutip Evans (2005), perbedaan antara orang yang sehat dengan yang tidak sehat adalah bagaimana mereka mempersepsikan dirinya sendiri. Orang yang sehat melihat dirinya sebagai orang yang punya kemampuan, merasa diterima lingkungan, punya keunikan (*distinct*), terpisah dari dunia tapi merasa “bersatu” dengannya. Maslow menyebutnya sebagai tingkatan Aktualisasi Diri (*Self actualized*), tingkatan tertinggi dalam hierarki kebutuhan manusia yang dibuatnya. Akan tetapi sebelum mencapai tingkatan ini, manusia haruslah memenuhi 4 kebutuhan dasar lainnya yaitu (a) Fisiologis, (b) Keamanan, (c) Cinta dan Kebersamaan dan (d) Harga Diri. Kesemua kebutuhan dasar itu dapat dipenuhi dalam suatu organisasi. Dua kebutuhan dasar pertama dipenuhi melalui insentif finansial. Sedangkan kebutuhan dasar ketiga yaitu Cinta dan Kebersamaan dipenuhi melalui penghargaan dan penerimaan organisasi terhadap dirinya. Menurut McGregor (1960) sebagaimana dikutip Evans (2005), kesalahpahaman yang sering terjadi oleh Manajer terhadap kebutuhan dasar manusia ini adalah asumsi ketika kebutuhan dasar manusia yang lebih rendah telah terpenuhi seperti mempunyai pekerjaan dan pendapatan maka rasa takut pekerja terhadap kehilangan kebutuhan dasar ini akan hilang dengan sendirinya. Akan tetapi ketika terjadi ketidakharmonisan antara pekerja dengan organisasinya, maka rasa keamanan dan kepercayaan akan terancam. Pada keadaan seperti itu maka kebutuhan dasar yang lebih rendah akan kembali muncul menutupi rasa Kebersamaan, Harga Diri dan Aktualisasi Diri. Dorongan untuk berprestasi dan kreatif diganggu oleh kebutuhan untuk menyelamatkan diri (*survival needs*).

Disinilah McGregor mengajukan konsep teori motivasi X dan teori motivasi Y. Manajer penganut teori X berasumsi bahwa pekerja pada dasarnya tidak suka bekerja, dan mereka membutuhkan arahan tugas yang jelas, dan menjadi lebih puas ketika kebutuhan dasar yang lebih rendah (fisiologis dan rasa aman) telah terpenuhi. Sedangkan manajer penganut teori Y berasumsi kalau pekerja lebih merasa terhargai jika diberikan otonomi dalam pekerjaannya dan mengembangkan tanggung jawab serta menjawab tantangan tugas jika terdapat kondisi yang layak dalam suatu organisasi. Teori Y mengasumsikan kalau pekerja akan bekerja dengan proaktif jika mereka berkomitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi, atau adanya integrasi antara individu dengan organisasinya.

Mossop (1994) seperti yang dikutip Evans (2005) kemudian menyatakan bahwa pemahaman individu terhadap posisinya di dalam organisasi dan kepercayaan individu terhadap perannya itu berkontribusi dalam mewujudkan rasa kepuasan kerja. Ashforth (1985) dan Schein (1990) seperti yang dikutip Evans (2005), menyatakan bahwa apa yang disebut sebagai iklim organisasi (*organization climate*) adalah persepsi kolektif terhadap komitmen organisasi pada nilai-nilai yang diakuinya. Iklim organisasi ini akan menentukan bagaimana hasil dari suatu budaya organisasi, Menurut studi yang dilakukan oleh McMurray (2003) seperti yang dikutip Evans (2005) ketika subkultur di dalam suatu organisasi bersesuaian dengan nilai dan kepercayaan dari organisasi induknya maka iklim organisasi menjadi lebih positif. Sebaliknya, jika nilai subkultur tidak sesuai dengan nilai organisasi induk maka iklim organisasi menjadi lebih negatif.

2.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) merupakan suatu instrumen yang

dikembangkan oleh Profesor Robert Quinn dan Kim Cameron. Instrumen ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap budaya perusahaan saat ini dan memetakan keinginan perubahan organisasi melalui 4 budaya organisasi yaitu *Clan*, *Adocrachy*, *Market* dan *Hierarchy*. Instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya yang saat ini diyakini. Melalui memetakan kesenjangan ini, maka dapat dilakukan upaya yang sistematis untuk melakukan perubahan sehingga kesenjangan ini semakin kecil (Cameron & Queen, 2006).

OCAI sebagai instrumen yang mampu memetakan budaya organisasi di suatu perusahaan telah diujicobakan di beberapa penelitian. Uji coba mulai dari level staff hingga level top management mendapatkan kisaran reliabilitas 0,67 sampai 0,83 ini menyatakan bahwa alat ini cukup mampu menunjukkan konsistensi dari sebuah alat ukur. Studi yang sama juga mengukur validitas OCAI menggunakan teknik analisis multitrait-multimethod dengan menggunakan dua instrumen berbeda. Instrumen pertama adalah OCAI dan instrumen kedua adalah instrumen yang mengukur dimensi budaya organisasi yang sama menggunakan skala respon *likert-type*. Hasil dari uji coba ini menunjukkan validitas OCAI mencapai koefisien 0,764. Hasil ini menunjukkan bahwa OCAI dapat dikatakan cukup valid. (Cameron & Queen, 2006).

Dasar teori OCAI adalah model *Competing Value Framework (CVF)*. Model *Competing Value Framework (CVF)* menggunakan pendekatan dua dimensi. Setiap dimensi berisi dua aspek yang saling berlawanan. Dimensi pertama membedakan aspek yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan aspek yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua membedakan aspek yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal

perusahaan, intergrasi, dan kesatuan dengan aspek yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kedua dimensi (beserta aspek-aspek yang menyertainya) tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi.

Masing-masing alternatif budaya organisasi, dilihat melalui enam kunci budaya organisasi, yaitu (1) Karakter Dominan; (2) Pola Kepemimpinan; (3) Tata Kelola Karyawan; (4) Perikat Organisasi; (5) Penekanan Strategi; (6) Kriteria Keberhasilan. Enam kunci tersebut, mewakili keempat budaya (*Competing Values Framework*) dalam *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)* (Rangkuti, 2015). Keempat alternatif budaya organisasi ini adalah :

1. *Clan Culture*; Model atau jenis budaya yang lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (*clan*) yang sifatnya guyub ciri-ciri kekeluargaan inilah sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (*fasilitator*) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Kriteria efektivitas ditekankan pada kohesivitas kelompok (*team*), pengembangan moral karyawan (*employee moral*) serta sumber daya manusia (SDM). Pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau anggota organisasi. Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan. (Cameron & Queen, 2006). Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi (Rangkuti, 2015).
2. *Adhocracy Culture*; Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat "mengalir" dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih memen-

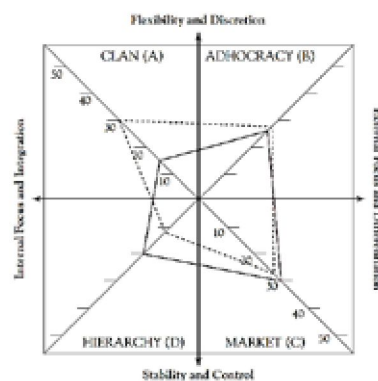
tingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif, serta berpandangan ke depan dan mandiri. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai inovator, wirausaha, serta visionary leadership. Kriteria efektivitas dititik beratkan pada keluaran (output) yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan. Organisasi berfitur budaya adhocracy percaya bahwa proses inovasi mampu menciptakan sumber daya baru dan sumber daya baru sangat diperlukan bagi pertumbuhan. (Cameron & Queen, 2006). Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat entrepreneurship dan kreativitas (Rangkuti, 2015).

3. *Market Culture*; Jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi dengan market culture yang kuat, situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukkan bagi kompetitor bisnis saja, tetapi juga dikalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria efektivitas terfokus pada bagaimana "menaklukan" pesaing serta pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai adalah prinsip persaingan dalam meraih produktivitas (Cameron & Queen, 2006). Budaya ini memiliki budaya asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan, serta keuntungan (Rangkuti, 2015).

4. *Hierarchy Culture*; Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya

kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat. (Cameron & Queen, 2006). Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai (Rangkuti, 2015).

Lebih lanjut, Rangkuti (2015) mengatakan bahwa pengelompokan tipe budaya tersebut di atas berdasarkan pada empat variabel yang kompetitif (competing values), yaitu stability versus flexibility, internal control versus external positioning.



Gambar 21 Grafik Pengelompok Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan *The Competing Values Framework* (Cameron & Queen, 2006)

Instrumen yang digunakan untuk memetakan budaya organisasi berdasarkan konsep *Competing Values Framework* dari Cameron & Quinn (1999) adalah *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam kunci budaya organisasi dari konsep CVF tersebut. Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi

budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi organisasi. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, atau unit organisasi tempatnya bekerja.

Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan, mewakili enam kunci budaya organisasi dari konsep CVF. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada (Cameron & Queen, 2006).

2.4 The Competing Value Framework

OCAI didasarkan pada model teoritis yang dikenal sebagai *The Competing Values Framework*. Kerangka kerja ini sangat berguna dalam mengatur dan menafsirkan berbagai fenomena organisasi. *The Competing Values Framework* dinobatkan sebagai salah satu dari 40 kerangka kerja yang paling penting dalam sejarah bisnis (ten Have et al., 2003, dalam Cameron & Queen, 2006). Hal tersebut telah dipelajari dan diuji dalam organisasi selama lebih dari 25 tahun oleh sekelompok peneliti dari sekolah dan perusahaan bisnis terkemuka. Saat ini, *Competing Value Framework* telah digunakan oleh ratusan perusahaan di seluruh dunia.

The Competing Values Framework muncul dari studi tentang faktor-faktor yang menjelaskan kinerja organisasi yang efektif. *The Competing Values Framework* dikembangkan untuk menanggapi kebutuhan untuk menumbuhkan kepemimpinan yang sukses, meningkatkan efektivitas organisasi, dan memperkenalkan penciptaan nilai.

Semua aktivitas manusia yang terorganisir memiliki struktur yang mendasarinya. Oleh karena itu, organisasi, berkonotasi pada pola dan prediksi dalam suatu hubungan. Usaha untuk mengidentifikasi dimensi yang mendasari organisasi yang ada di hampir semua aktivitas organisasi dan manusia di dalamnya adalah salah satu fungsi utama dari *Competing Values Framework*. Hal ini membantu mengungkap dasar hubungan yang ada di dalam organisasi, kepemimpinan, learning, budaya, motivasi, pengambilan keputusan, proses kognitif, kreativitas, dan hal-hal lain.

Lebih dari dua dekade, *Competing Values Framework* telah menghasilkan serangkaian proses intervensi, perangkat pengukuran, dan teknik perubahan yang menangkap pandangan komprehensif dari organisasi, hasilnya, dan kepemimpinannya. Kerangka ini menyoroti hubungan antara organisasi dan pemimpinnya. Kerangka ini memprediksi keberhasilan masa depan perusahaan dengan akurasi yang lebih besar dibandingkan dengan model-model alternatif lain saat ini. Kerangka ini melampaui kemampuan pendekatan lain dalam pengembangan kepemimpinan, perubahan organisasi, atau penilaian keuangan dengan kemampuannya untuk meramalkan, mengukur, dan menciptakan nilai positif pada organisasi.

The Competing Values Framework pada awalnya dikembangkan dari penelitian yang dilakukan pada indikator utama dari organisasi yang efektif. Dari 39 daftar indikator efektivitas untuk organisasi, analisis statistik menemukan dua dimensi penting. Empat kuadran dikembangkan sesuai dengan empat budaya organisasi yang sangat berbeda pada dua dimensi ini :

1. Fokus internal dan integrasi VS fokus eksternal dan diferensiasi
2. Stabilitas dan kontrol VS fleksibilitas dan kebijaksanaan



Gambar 22 Inti Dimensi dari *The Competing Values Framework* (Cameron & Queen, 2006)

Di sisi kiri dalam grafik, organisasi secara internal berfokus pada ("apa yang penting bagi organisasi dan bagaimana organisasi ingin bekerja") dan di sisi kanan organisasi secara eksternal berfokus pada ("apa yang penting bagi dunia luar, klien, dan pasar"). Di bagian atas grafik, menunjukkan bahwa organisasi ingin fleksibilitas (*flexibility*) dan kebijaksanaan (*discretion*), sementara di bagian bawah grafik menunjukkan bahwa organisasi lebih mengarah pada stabilitas (*stability*) dan kontrol (*control*).

Dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang menekankan pada *flexibility* (fleksibilitas), *discretion* (kebijaksanaan), dan *dynamism* (dinamisme) dengan kriteria yang menekankan pada *stability* (stabilitas, ketertiban, dan kontrol). Hal ini berarti bahwa beberapa organisasi dipandang efektif apabila mereka berubah, beradaptasi, dan organisasi seperti *Microsoft* atau *Nike*. Organisasi lain dipandang efektif apabila mereka stabil, dapat diprediksi, dan mekanistik seperti kebanyakan universitas dan instansi pemerintah.

Dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang menekankan pada orientasi integrasi internal dengan kriteria yang menekankan orientasi eksternal, diferensiasi/pembedaan, dan persaingan. Artinya, beberapa organisasi dipandang efektif apabila mereka memiliki

karakteristik internal yang harmonis seperti IBM dan Hewlett-Packard. Kedua perusahaan ini telah diakui konsistensinya dalam menerapkan "IBM way" atau "HP way". Organisasi lain dinilai efektif jika mereka berfokus pada interaksi atau persaingan dengan pihak lain di luar batas mereka seperti pabrikan Toyota dan Honda yang dikenal sangat "berpikir global".

Dua dimensi ini membentuk empat kuadran. Masing-masing mewakili satu set yang berbeda-beda dari indikator efektivitas organisasi. Bagan di atas menggambarkan hubungan dari satu dimensi dengan yang lain. Indikator-indikator efektivitas ini mewakili apa yang orang nilai mengenai performansi organisasi. Dimensi-dimensi ini mendefinisikan apa yang dilihat sebagai hal yang baik, benar, dan tepat. Empat kelompok kriteria ini menentukan nilai-nilai inti (*core values*) dalam penilaian tentang suatu organisasi.

Hal yang menonjol tentang empat nilai inti ini adalah bahwa masing-masing nilai merepresentasikan asumsi yang berkebalikan atau berlawanan. Setiap kontinum menyroti nilai inti yang berlawanan dari nilai pada ujung lain dari kontinum, seperti fleksibilitas versus stabilitas dan internal versus eksternal. Dimensi ini juga menghasilkan kuadran yang bertentangan atau berkebalikan pada sisi diagonalnya. Kuadran kiri atas, misalnya, mengidentifikasi nilai-nilai yang menekankan pada sisi internal dan fokus pada organik, sedangkan kuadran kanan bawah mengidentifikasi nilai-nilai yang menekankan pada sisi eksternal dan fokus pada kontrol. Demikian pula, kuadran kanan atas mengidentifikasi nilai-nilai yang menekankan pada sisi eksternal dan fokus pada organik, sedangkan kuadran kiri bawah menekankan pada sisi internal dan kontrol pada nilai. Nilai-nilai yang saling berkebalikan dan bertentangan di setiap kuadran menciptakan nama untuk model ini, yaitu *The Competing Values Framework*. (Cameron & Queen, 2006)

4 ANALISA

Hasil data kuantitatif dari OCAI diolah secara manual dengan bantuan program *Spreadsheet*. Disajikan informasi tipe budaya organisasi dalam bentuk *dummy table* dan grafik kuadran tipe budaya organisasi sebagaimana dicontohkan oleh Cameron dan Quinn.1999. Penyajian data kuantitatif disajikan dalam bentuk *Dummy Table* dan grafik kuadran tipe budaya organisasi. Garis coklat menandakan budaya organisasi saat ini dan garis biru menandakan budaya organisasi yang diinginkan.

Analisis terhadap data dan grafik akan meliputi :

1. Kekuatan Budaya Organisasi

Kekuatan budaya organisasi ditentukan berdasarkan besarnya skor OCAI untuk tipe budaya tertentu. Untuk budaya saat ini (*Now*) terlihat budaya organisasi terkuat pada tipe yang berbeda lebih dari 10 poin dengan tipe budaya lainnya. Menurut prinsip Cameron dan Quinn perbedaan bermakna adalah jika lebih atau sama dengan 10 poin. Semakin kuat budaya organisasi maka kerja organisasi akan semakin homogen dan jelas. Akan tetapi pada ciri budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan semakin sulitnya merubah budaya.

2. Kesenjangan antara Budaya saat Ini dan yang diharapkan

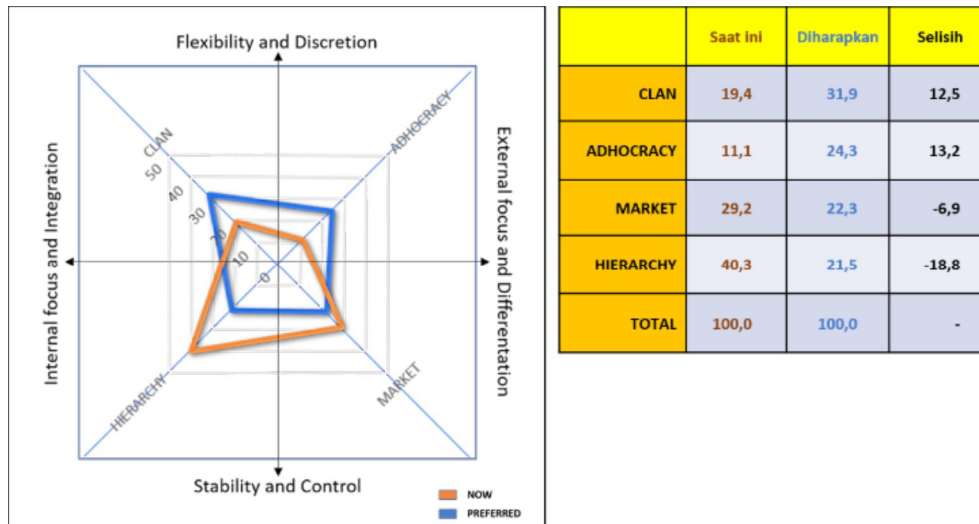
Kesenjangan budaya saat ini (*Now*) dan yang diharapkan (*Prefered*) bermakna perlunya intervensi segera jika perbedaan lebih atau sama dengan 10 poin. Jika ada maka hal ini harus menjadi prioritas.

3. Kongruensi Budaya Organisasi

Kongruensi budaya organisasi dapat dianalisis antar kriteria *Variabel Independen* yaitu 1.) Karakter dominan, 2,) Kepemimpinan organisasi, 3.)Manajemen Personel, 4.) Perekat organisasi, 5.) Strategi yang ditekankan dan 6.) Kriteria Keberhasilan. Kalau ada inkongruensi tipe budaya yang signifikan pada masing-masing kriteria tersebut dapat disimpulkan akan lebih mungkin terjadi kontradiksi dan konflik internal. Kongruensi budaya juga dapat terjadi antar bagian organisasi di dalam organisasi. Batasan perbedaan yang bermakna adalah lebih atau sama dengan 10 poin.

3.1 Analisa Budaya Organisasi PPSDM Migas

Data Rekapitulasi lengkap hasil kuesioner OCAI dapat dilihat pada Lampiran 51 dan Lampiran 52. Berikut ini hasil analisa yang diambil dari rekapitulasi lengkap kuesioner OCAI tersebut.



Gambar 31 Grafik dan Dummy Table dari Budaya Organisasi PPSMD Migas

Dari Gambar 31 didapatkan budaya organisasi terkuat saat ini adalah budaya Hierarkis (*Hierarchy Culture*) dengan skor 40,3 dan terkuat kedua adalah budaya Pasar (*Market Culture*) sebesar 29,2. Berarti secara keseluruhan budaya dominan adalah hierarkis dan pasar, dimana ditekankan budaya yang bercirikan penekanan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi dan semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis.. Sedangkan budaya yang terlemah ada pada budaya Klan (*Clan Culture*) dan adhokrasi (*Adhocracy Culture*) masing-masing dengan skor 19,4 dan 11,1. PPSDM Migas mempunyai budaya dominan pada budaya Hierarkis, dan kekuatan budaya organisasi sudah kuat. Hal ini terlihat dari selisih nilai budaya terkuat yaitu budaya Hierarkis mempunyai selisih lebih dari 10 dibandingkan dengan budaya lainnya (selisih tertinggi adalah antara budaya hierarkis dan adhokrasi sebesar 29,2). Hal ini menguntungkan dalam kinerja instansi dimana kekuatan budaya organisasi yang kuat untuk meningkatkan efektivitas kerja instansi. Akan Hal ini dapat dimengerti mengingat PPSDM Migas merupakan organisasi yang sudah cukup lama. Kecenderungan lebih dominannya salah satu

budaya organisasi memberikan indikasi adanya kelemahan untuk merubah budaya organisasi karena adanya ciri budaya yang kuat.

Didapatkan perbedaan signifikan antara skor budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dimana selisih perbedaan terbesar terletak pada tipe budaya Hierarkis (*Hierarchy Culture*) dan adhokrasi (*Adhocracy Culture*) yaitu penurunan sebesar 18,8 poin pada skor budaya Hierarkis dan kenaikan sebesar 13,2 poin untuk skor budaya adhokrasi. Nilai selisih skor yang lebih dari 10 antara budaya saat ini dan yang diharapkan menurut Cameron dan Quinn berarti sudah diperlukannya intervensi segera oleh pihak manajerial. Terlihat dari grafik dan skor budaya yang diharapkan, adanya keinginan untuk menguatkan tipe budaya organisasi menuju budaya klan (skor budaya klan diharapkan sampai 31,9 poin) yang lebih kuat lagi dimana selisih skor budaya adhokrasi dan budaya lainnya lebih dari 10 (selisih terbesar skor budaya yang diharapkan adalah antara budaya klan dan hierarkis sebesar 10,4 poin). Penekanan budaya klan lebih pada fleksibilitas dan dinamisasi jalannya organisasi dan mengokohkan integrasi internal organisasi di PPSDM Migas. Penekanan pada

budaya hierarkis sebagai tipe budaya terkuat menandakan adanya kecenderungan untuk berfokus dalam mengefisienkan jalannya organisasi dan pentingnya pengawasan. Akan tetapi ada selisih negatif pada budaya yang diharapkan dan budaya saat ini dalam lingkup budaya hierarki dengan nilai yang signifikan (selisih -18,8 poin) menandakan perlunya intervensi segera dalam aspek budaya hierarki.

3.2 Kongruensi Budaya Antar Kriteria Budaya Organisasi

Berdasarkan rekapitulasi data yang disajikan dalam bentuk grafik dan *dummy table* pada Lampiran 5-3 sampai dengan Lampiran 5-8, maka dibuat tabel mengenai Skor OCAI budaya yang dominan per kriteria budaya organisasi dan tipe budaya yang dominan beserta kekuatannya.

Pada Lampiran 53 Grafik Budaya dan *Dummy Table* kriteria Karakteristik dominan dapat dilihat bahwa adanya dominansi budaya Hierarki saat ini (skor 45,8 poin), lalu terkuat kedua adalah budaya market (skor 25,0 poin). Budaya terlemah ada pada budaya klan (skor 16,7 poin) dan budaya adhokrasi (dengan skor 12,5 poin). Hal ini menandakan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Selisih skor tertinggi budaya Hierarki dengan yang lain lebih dari 10 poin (selisih terbesar adalah antara budaya Hierarki dengan budaya adhokrasi sebesar 33,3 poin) menandakan budaya Hierarki dominan dengan kekuatan yang tinggi. Pada budaya yang diharapkan dalam kriteria karakter dominan, selisih terbesar terletak pada aspek budaya pasar (*market*) dengan kenaikan sebesar 33,3 poin antara budaya pasar (*market*) yang diharapkan dengan budaya saat ini dimana hal ini menandakan menekankan pada pencapaian target yang agresif dan kewirausahaan. adanya kebutuhan penguatan rasa kekeluargaan

antar pegawai.

Pada Lampiran 53 Grafik Budaya dan *Dummy Table* kriteria kepemimpinan organisasi dapat dilihat bahwa adanya dominansi budaya Pasar (*market*) saat ini (skor 41,7 poin), lalu terkuat kedua adalah budaya hierarki (skor 33,3 poin). Budaya terlemah ada pada budaya klan (skor 12,5 poin) dan budaya adhokrasi (dengan skor 12,5 poin). Hal ini menandakan kepemimpinan bersifat kewirausahaan dan penuh tuntutan mencapai target. Selisih skor tertinggi budaya Pasar (*market*) dengan yang lain lebih dari 10 poin (selisih terbesar adalah antara budaya Pasar (*market*) dengan budaya klan dan adhokrasi sebesar 29,2 poin) menandakan budaya Pasar (*market*) dominan dengan kekuatan yang tinggi. Pada budaya yang diharapkan dalam kriteria kepemimpinan organisasi, selisih terbesar terletak pada aspek budaya klan dengan kenaikan sebesar 33,3 poin antara budaya klan yang diharapkan dengan budaya saat ini dimana hal ini menandakan kepemimpinan yang berlaku di PPSDM Migas harus lebih sebagai mentor dan fasilitator.

Pada Lampiran 53 Grafik Budaya dan *Dummy Table* kriteria Tata kelola Kepegawaian dapat dilihat bahwa adanya dominansi budaya Pasar (*market*) saat ini (skor 41,7 poin), lalu terkuat kedua adalah budaya klan (skor 25,0 poin). Budaya terlemah ada pada budaya hierarki (skor 20,8 poin) dan budaya adhokrasi (dengan skor 12,5 poin). Hal ini menandakan tata kelola kepegawaian kuat dalam memberikan dorongan kompetitif menuju pencapaian hasil kerja pegawai. Selisih skor tertinggi budaya Pasar (*market*) dengan yang lain lebih dari 10 poin (selisih terbesar adalah antara budaya Pasar (*market*) dengan budaya adhokrasi sebesar 29,2 poin) menandakan budaya Pasar (*market*) dominan dengan kekuatan yang tinggi. Pada budaya yang diharapkan dalam kriteria tata kelola kepegawaian, selisih terbesar terletak pada aspek budaya adhokrasi dengan kenaikan sebesar 29,1 poin antara budaya ad-

hokrasi yang diharapkan dengan budaya saat ini dimana hal ini menandakan tata kelola kepegawaian yang berlaku di PPSDM Migas terdapat adanya kebutuhan untuk lebih memberikan ruang gerak dan inisiatif kerja pegawai.

Pada Lampiran 53 Grafik Budaya dan Dummy Table kriteria perekat organisasi dapat dilihat bahwa adanya dominansi budaya Hierarki saat ini (skor 54,2 poin), lalu terkuat kedua adalah budaya klan dan market (skor 20,8 poin). Budaya terlemah ada pada budaya adhokrasi (dengan skor 4,2 poin). Hal ini menandakan dimana yang berperan sebagai perekat utama keutuhan PPSDM Migas adalah peraturan dan kebijakan formal. Selisih skor tertinggi budaya Hierarki dengan yang lain lebih dari 10 poin (selisih terbesar adalah antara budaya Hierarki dengan budaya adhokrasi sebesar 50,0 poin) menandakan budaya Hierarki dominan dengan kekuatan yang tinggi. Pada budaya yang diharapkan dalam kriteria tata kelola kepegawaian, selisih terbesar terletak pada aspek budaya adhokrasi dengan kenaikan sebesar 29,1 poin antara budaya adhokrasi yang diharapkan dengan budaya saat ini dimana hal ini menandakan perekat organisasi yang berlaku di PPSDM Migas mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif, serta berpandangan ke depan dan mandiri.

Pada Lampiran 53 Grafik Budaya dan Dummy Table kriteria penekanan strategi dapat dilihat bahwa adanya dominansi budaya Hierarki saat ini (skor 54,1 poin), lalu terkuat kedua adalah budaya market (skor 20,8 poin). Budaya terlemah ada pada budaya adhokrasi (dengan skor 16,7 poin) dan budaya klan (dengan skor 4,2 poin). Hal ini menandakan dimana yang berperan sebagai penekanan strategi utama PPSDM Migas adalah menekankan pada pembenahan kelancaran operasi, efisiensinya dan kontrol sebagai pilihan strateginya. Selisih skor tertinggi budaya Hierarki dengan yang

lain lebih dari 10 poin (selisih terbesar adalah antara budaya Hierarki dengan budaya klan sebesar 49,9 poin) menandakan budaya Hierarki dominan dengan kekuatan yang tinggi. Pada budaya yang diharapkan dalam kriteria kepemimpinan organisasi, selisih terbesar terletak pada aspek budaya klan dengan kenaikan sebesar 45,8 poin antara budaya klan yang diharapkan dengan budaya saat ini dimana hal ini menandakan penekanan strategi yang berlaku di PPSDM Migas menghendaki pilihan strategi yang ditekankan lebih pada budaya klan yaitu dengan pengembangan SDM serta perluasan partisipasi pegawai yang lebih kuat lagi.

Pada Lampiran 53 Grafik Budaya dan Dummy Table kriteria keberhasilan dapat dilihat bahwa adanya dominansi budaya Hierarki saat ini (skor 33,3 poin), lalu terkuat kedua adalah budaya klan (skor 20,8 poin). Budaya terlemah ada pada budaya adhokrasi (dengan skor 16,7 poin) dan budaya klan (dengan skor 4,2 poin). Hal ini menandakan dimana yang berperan sebagai penekanan strategi utama PPSDM Migas adalah menekankan pada pembenahan kelancaran operasi, efisiensinya dan kontrol sebagai pilihan strateginya. Selisih skor tertinggi budaya Hierarki dengan yang lain lebih dari 10 poin (selisih terbesar adalah antara budaya Hierarki dengan budaya klan sebesar 49,9 poin) menandakan budaya Hierarki dominan dengan kekuatan yang tinggi. Pada budaya yang diharapkan dalam kriteria kepemimpinan organisasi, selisih terbesar terletak pada aspek budaya klan dengan kenaikan sebesar 45,8 poin antara budaya klan yang diharapkan dengan budaya saat ini dimana hal ini menandakan penekanan strategi yang berlaku di PPSDM Migas menghendaki pilihan strategi yang ditekankan lebih pada budaya klan yaitu dengan pengembangan SDM serta perluasan partisipasi pegawai yang lebih kuat lagi.

Table 31 Skor OCAI Budaya Dominan per Kriteria Budaya Organisasi

Kriteria Budaya Organisasi	Skor Dominan SAAT INI	Tipe Budaya Dominan SAAT INI	Skor Dominan DIHARAPKAN	Tipe Budaya Dominan DIHARAPKAN
Karakteristik Dominan	45,8	Budaya Hierarki dengan kekuatan budaya kuat	58,3	Budaya Pasar dengan kekuatan budaya kuat
Kepemimpinan Organisasi	41,7	Budaya Pasar dengan kekuatan budaya kuat	45,8	Budaya Klan dengan kekuatan budaya kuat
Tata kelola Pegawai	41,7	Budaya Pasar dengan kekuatan budaya kuat	41,6	Budaya Adhokrasi dengan kekuatan budaya kuat
Perekat Organisasi	54,2	Budaya Hierarki dengan kekuatan budaya kuat	33,3	Budaya Adhokrasi dengan kekuatan budaya kuat
Penekanan Strategi	54,1	Budaya Hierarki dengan kekuatan budaya kuat	50,0	Budaya Klan dengan kekuatan budaya kuat
Kriteria Keberhasilan	37,5	Budaya Klan dengan kekuatan budaya kuat	41,7	Budaya Klan dengan kekuatan budaya kuat

Pada Table 31, diatas berdasarkan skor budaya yang dominan dilihat dari 6 dimensi kriteria budaya organisasi saat ini didominasi oleh budaya hierarki dimana terdapat 3 kriteria budaya yang didominasi olehnya, yaitu karakteristik dominan, perekat organisasi, dan strategi yang ditekankan. Hasil yang berbeda nampak pada kriteria budaya kepemimpinan organisasi, tata kelola pegawai, dan kriteria keberhasilan dimana memiliki skor budaya dominan pada budaya pasar (market) dan klan. Dapat disimpulkan bahwa kongruensi budaya antar kriteria saat ini masuk dalam kategori strong of congruence (kongruensi yang kuat). Menurut Cameron dan Quinn dalam Moynes mengemukakan: "Strong congruence was determined when similar culture type was represented in four or five cultural content dimensions" (Moynes, 2012:261-262). Dimana dari 6 kriteria budaya organisasi hanya terdapat 2 kriteria yang didominasi oleh budaya pasar (market) dan 1 didominasi oleh budaya klan sedangkan 3 kriteria lainnya kongruen dengan didominasi oleh budaya hierarki.

Pada skor budaya yang diharapkan dapat dilihat adanya keinginan untuk membuat kongruensi lebih baik lagi dimana dari 6 kriteria budaya, tiga kriteria didominasi oleh budaya

ya klan dengan kekuatan budaya yang kuat. Perbedaan terjadi pada kriteria karakteristik dimana budaya yang diharapkan didominasi budaya pasar (*market*) dengan kekuatan budaya bisa dikategorikan budaya kuat (selisih terbesar skor budaya klan yang diharapkan dengan budaya yang diharapkan lainnya pada kriteria karakteristik dominan lebih dari 10 poin). Perbedaan juga terjadi pada kriteria tata kelola kepegawaian dan perekat organisasi dimana budaya yang diharapkan didominasi budaya adhokrasi dengan kekuatan budaya bisa dikategorikan budaya kuat (selisih terbesar skor budaya klan yang diharapkan dengan budaya yang diharapkan lainnya pada tata kelola kepegawaian dan perekat organisasi dominan lebih dari 10 poin)

4 KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian analisa budaya organisasi pada PPSDM Migas menggunakan OCAI dan mengetahui tipe budaya saat ini dan yang diharapkan pada masa yang akan datang, maka diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di PPSDM Migas pada saat ini didominasi oleh tipe *Hierarc-*

hy Culture yang menitikberatkan pada ciri organisasi yang bersifat formal, terstruktur serta melakukan kontrol internal terutama dengan peraturan, spesialisasi, fungsi dan sentralisasi keputusan dengan kekuatan budaya yang kuat.

2. Budaya organisasi yang diharapkan di PPSDM Migas didominasi oleh tipe Clan Culture yang menitikberatkan pada ciri organisasi yang berorientasi pada kerjasama tim (teamwork), partisipasi dan konsensus dalam organisasi.
3. Terdapat kongruensi budaya yang baik antar kriteria budaya organisasi. Pada budaya organisasi di PPSDM Migas saat ini, kongruensi budaya cukup baik untuk 3 kriteria budaya dimana sama-sama didominasi budaya hierarki (hierarchy Culture) dengan kekuatan budaya yang kuat. Pengecualian terjadi pada kriteria budaya kepemimpinan organisasi, tata kelola pegawai, dan kriteria keberhasilan dimana memiliki skor budaya dominan pada budaya pasar (market) dan klan dengan kekuatan budaya yang kuat. Budaya yang diharapkan juga menunjukkan kongruensi yang baik untuk skor budaya yang diharapkan dapat dilihat adanya keinginan untuk membuat kongruensi lebih baik lagi dimana dari 6 kriteria budaya, tiga kriteria didominasi oleh budaya klan (clan culture) dengan kekuatan budaya yang kuat.
4. Budaya yang diharapkan oleh seluruh pegawai didominasi oleh budaya klan (clan culture). Hal ini mengindikasikan bahwa adanya keinginan dari pegawai/tenaga pengajar dalam kaitannya dengan strategi peningkatan kualitas yang menitikberatkan pada pemberdayaan, pengembangan tim, keterlibatan pekerja, pengembangan SDM serta keterbukaan komunikasi dalam organisasi. Adanya harapan tersebut setidaknya dapat menjadikan masukan

dalam jangka panjang kepada pihak manajemen PPSDM Migas ketika merumuskan strategi peningkatan kualitas kedepannya.

4.2 Saran

1. Bagi Subjek

Subjek penelitian dalam penulisan ini merupakan tenaga pengajar di PPSDM Migas dapat mengetahui dan memahami mengenai budaya organisasi yang sedang berlangsung dan dirasakan serta dapat memahami budaya organisasi yang diinginkan, sehingga diharapkan dapat saling bersinergi dan menyelaraskan budaya organisasi yang ada di instansi demi efektivitas dan kelancaran perputaran roda instansi.

2. Bagi PPSDM Migas

Diprioritaskan penguatan budaya klan yang berfokus pada rasa kekeluargaan, kekompakan kerja tim dan partisipasi dari PPSDM Migas karena sesuai yang diharapkan semua pihak di PPSDM Migas dan lebih mendorong pada konsolidasi internal dengan menggunakan nilai budaya organisasi yang mendukung penguatan budaya klan. Studi analisa budaya ini menjadi masukan untuk penyusunan visi, misi dan nilai-nilai organisasi PPSDM Migas sesuai dengan urutan prioritasnya. Membangun komunikasi yang lebih baik dan intensif utamanya antara Pimpinan PPSDM Migas dengan seluruh pegawainya karena besarnya inkongruensi budaya yang ditemukan dan berpotensi memunculkan konflik internal. Untuk menjalin komunikasi ini maka hasil studi analisa budaya ini dapat memberikan masukan yang penting.

3. Bagi penulis

Penulisan ini masih bersifat kuantitatif deskriptif dimana penulis hanya memaparkan jawaban dari subjek. Pada penulisan selanjutnya, disarankan memperdalam kajian untuk mengetahui budaya organisasi yang dirasakan

oleh tenaga pengajar secara umum di PPSDM Migas.

Dalam menggunakan cluster sample, pene-

litian selanjutnya dapat mempertimbangkan juga faktor gender, tingkat pendidikan, dan lama bekerja dalam menentukan subjek dari keseluruhan populasi.

6 DATA HASIL SURVEY

Lampiran 51 Hasil dari Survey OCAI di PPSDM Migas

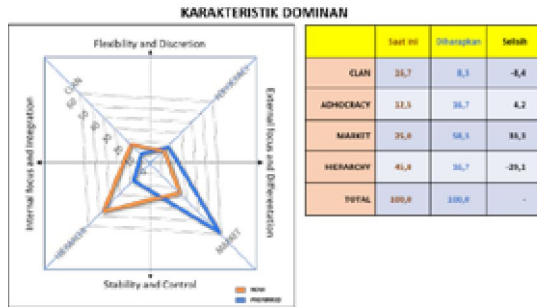
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)			
		Saat ini	Diharapkan
1	Dominant Characteristics/ Karakteristik yang Dominan		
A	Instansi adalah tempat yang sangat pribadi. Serupa keluarga besar. Orang saling berbagi banyak hal tentang diri mereka.	8	4
B	Instansi merupakan tempat kewirausahaan yang sangat dinamis. Orang sungguh mengikatkan diri dan siap menghadapi resiko.	6	8
C	Instansi sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.	12	28
D	Instansi merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur formal umumnya mengatur apa yang dikerjakan orang-orang.	22	8
	TOTAL	48	48
2	Organizational Leadership/ Kepemimpinan Organisasi		
A	Kepemimpinan dalam Instansi umumnya dianggap memberikan teladan mentoring, memfasilitasi, atau memelihara.	6	22
B	Kepemimpinan dalam Instansi umumnya dianggap memberikan teladan kewirausahaan, inovasi, atau keberanian mengambil resiko.	6	10
C	Kepemimpinan dalam Instansi ini dianggap memberikan teladan bahwa semua hal bisa dicapai, agresif, dan berfokus pada hasil.	20	6
D	Kepemimpinan di Instansi ini dianggap dapat memberikan teladan mengenai koordinasi, pengelolaan, atau menjalankan efisiensi secara lancar.	16	10
	TOTAL	48	48
3	Management of Employees/ Tata Kelola Pegawai		
A	Gaya manajemen dalam Instansi bercirikan adanya kerja tim, kesepakatan, dan keterlibatan.	12	8
B	Gaya manajemen dalam Instansi bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.	6	20
C	Gaya manajemen dalam Instansi bercirikan kompetitif, dengan tuntutan yang tinggi dan pencapaian hasil.	20	12
D	Gaya manajemen dalam Instansi bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi, dan hubungan yang stabil.	10	8
	TOTAL	48	48
4	Organizational Glue / Perekat Organisasi		
A	Perekat yang membuat Instansi menyatu bersama adalah kesetiaan dan rasa saling percaya. Komitmen terhadap Instansi tinggi.	10	14
B	Perekat yang membuat Instansi menyatu bersama adalah komitmen untuk berinovasi dan berkembang. Ada dorongan untuk menjadi yang terdepan.	2	16
C	Perekat yang membuat Instansi menyatu bersama adalah orientasi pada prestasi dan pencapaian hasil.	10	8

D	Perekat yang membuat Instansi menyatu bersama adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya Instansi merupakan hal yang penting.	26	10
	TOTAL	48	48
5	Strategic Emphases/ Penekanan Strategi		
A	Instansi menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan anggota Instansi.	2	24
B	Instansi menekankan pada mendapatkan sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru. Mencoba hal yang baru dan mengharapkan kesempatan adalah sesuatu yang dinilai berharga.	8	8
C	Instansi menekankan pada persaingan dan prestasi. Melampaui target kerja dan memenangkan persaingan merupakan hal yang paling utama.	12	6
D	Instansi menekankan pada pentingnya keajegan dan stabilitas. pengendalian, dan pelaksanaan pekerjaan secara lancar.	26	10
	TOTAL	48	48
6	Criteria of Success/ Kriteria Keberhasilan		
A	Instansi mendefinisikan keberhasilan atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota Instansi.	18	20
B	Instansi mendefinisikan keberhasilan atas dasar memiliki produk/jasa yang paling unik atau yang terbaru. Instansi ini merupakan pemimpin produk/jasa (product/service leader) dan inovator.	4	8
C	Instansi mendefinisikan keberhasilan atas dasar kemenangan dalam pemasaran dan keunggulan dalam bersaing. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif adalah kunci suksesnya.	10	4
D	Instansi mendefinisikan keberhasilan atas dasar efisiensi. Terjaminnya kehandalan dalam memenuhi tuntutan, penjadwalan yang lancar, dan efisiensi anggaran yang rendah merupakan hal yang penting.	16	16
	TOTAL	48	48

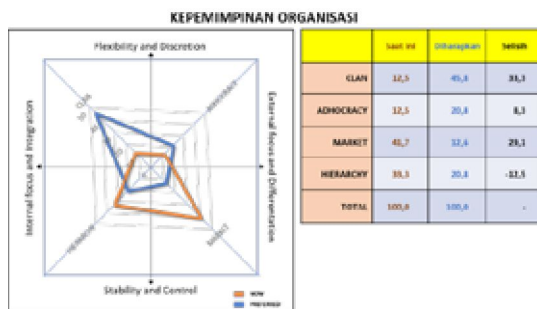
Lampiran 52 Hasil Skoring OCAI Secara Prosentase

SCORING OCAI RESULT (%)								
	Skor SAAT INI				Skor DIHARAPKAN			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Karakteristik Dominan	16,7	12,5	25,0	45,8	8,3	16,7	58,3	16,7
Kepemimpinan Organisasi	12,5	12,5	41,7	33,3	45,8	20,8	12,6	20,8
Tata kelola Pegawai	25,0	12,5	41,7	20,8	16,7	41,6	25	16,7
Perekat Organisasi	20,8	4,2	20,8	54,2	29,2	33,3	16,7	20,8
Penekanan Strategi	4,2	16,7	25,0	54,1	50,0	16,7	12,5	20,8
Kriteria Keberhasilan	37,5	8,4	20,8	33,3	41,7	16,7	8,3	33,3
Rata2	19,4	11,1	29,2	40,3	31,9	24,3	22,2	21,5

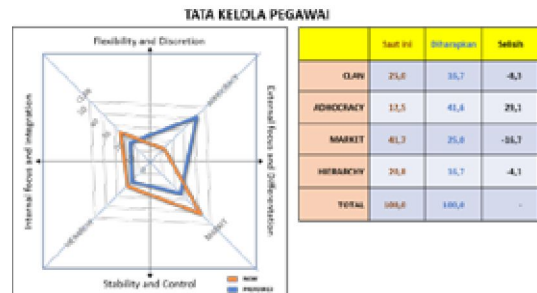
Lampiran 53 Grafik Budaya dan Dummy Table dalam Kriteria Karakter Dominan



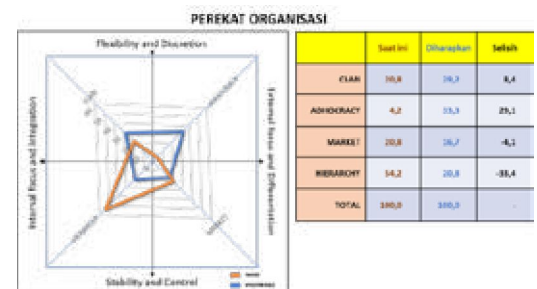
Lampiran 54 Grafik Budaya dan Dummy Table dalam Kriteria Kepemimpinan Organisasi



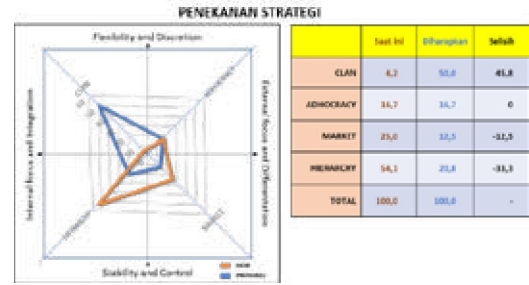
Lampiran 55 Grafik Budaya dan Dummy Table dalam Kriteria Tata Kelola Pegawai



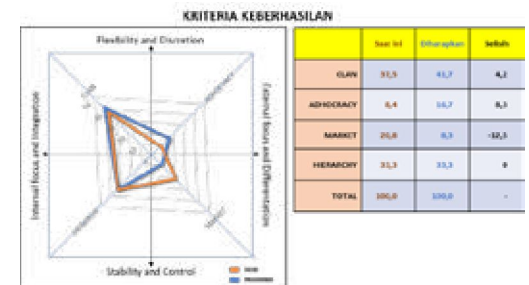
Lampiran 56 Grafik Budaya dan Dummy Table dalam Kriteria Perikat Organisasi



Lampiran 57 Grafik Budaya dan Dummy Table dalam Kriteria Penekanan Strategi



Lampiran 58 Grafik Budaya dan Dummy Table dalam Kriteria Keberhasilan



DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A.M, Lilik. Dari Budaya Perusahaan ke Budaya Kerja, dalam buku Corporate Culture, Challenge to Excellence, editor Moeljono D. Elex Media Komputindo, 2007
- Armia, Chairuman. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi : Dimensi Budaya Hofstede. JAAI Vol 6 No.1, Juni 2002
- Atmosoeparto, Kisdarto. Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan. Jakarta: Gramedia, 2000
- Anonim. Organizational Culture Assessment Instrument Public Administration. OCAI Online, Mei 31, 2010
- Claudia, Barbul & Liviu, Gavrilesco. Assessment of the Organizational Culture of the County Emergency Hospital "Dr Constantin Opris" Bai Mare, 2008
- Cameron, Kim. A Process for Changing Organizational Culture. Michigan : University of Michigan Business School, 2004
- Denison, D.R. Corporate Culture and organizational effectiveness. New York : Wiley Publishing, 1990
- Robbins, Stephen. Perilaku Organisasi, Prentice Hall, edisi kesepuluh, 2006
- Vogds, Jean C. Perceptions of Organizational Values and Culture at various Levels of an Organization. University of Winsconsin-Stout, Juli 2001
- Hofstede G, Neuijen B. Measuring organizational cultures : A Qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly. 1990
- Ndraha. T. Budaya Organisasi. Jakarta : Rineka Cipta, 2003
- Mossop, C. Values Assessment : Key to managing careers. CMA, 1994
- Maslow AH. Motivation and personality (2nd ed). New York : Harper & Brothers, 1970
- McGregor DM. The Human side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960

*) Penulis adalah Pejabat Fungsional Widyaiswara Pertama PPSDM Migas.