
**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT INSTRUMENT (OCAI)
PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN DAERAH DAN
LITBANG KABUPATEN SIKKA**

Maria Silvana M. Carcia, V. Eko Transilvanus, M. Yuliati Ley

Program Studi Manajemen Universitas Nusa Nipa Maumere

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran profil budaya organisasi pada Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka saat ini dan masa mendatang. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka sebanyak 38 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan di analisis menggunakan metode *organizational culture assessment instrument (OCAI)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi saat ini yang dirasakan adalah *Hierarchy Culture* dan budaya yang diinginkan atau diharapkan kedepannya adalah *Clan Culture*. Temuan ini mengindikasikan bahwa saat ini pegawai merasakan organisasi sebagai tempat yang terstruktur dan terkontrol, ada prosedur formal untuk setiap kegiatan yang dilakukan di instansi dan pemimpin bersifat sebagai koordinator yang mengontrol dan mengatur secara efisiensi segala sesuatu yang terjadi di organisasi. Namun kedepannya budaya yang diharapkan terjadi di organisasi adalah organisasi menjadi tempat yang menyenangkan seperti dalam satu keluarga besar. Kepemimpinan bersifat sebagai mentor yang memberikan fasilitas dan bimbingan. Untuk dapat mengintegrasikan *Clan culture* sesuai dengan harapan dari pegawai, maka manajemen Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka perlu mempersiapkan hal-hal sebagai berikut: 1) Pemberdayaan pegawai; 2) Pengembangan tim; 3) Keterlibatan pekerjaan; 4) Pengembangan SDM; 5) Keterbukaan Organisasi.

Kata Kunci : organizational culture assessment instrument

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Badan Perencanaan dan Penelitian dan Pengembangan (Badan Perencanaandan Litbang) Kabupaten Sikka merupakan unsur penunjang pemerintah daerah dibidang perencanaan dan bidang penelitian dan pengembangan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sikka Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukandan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sikka dan Peraturan Bupati Sikka Nomor 48 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan dan Penelitian dan Pengembangan.

Dalam hal ini Badan perencanaan dan Litbang merupakan penanggung jawab penuh dalam perencanaan, penelitian dan pengembangan merupakan awal kegiatan dalam melaksanakan pembangunan. Perancangan itu sendiri merupakan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pembangunan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan.

Setiap organisasi dalam perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting. Bagi Setiap organisasi mempunyai budaya, dan bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2008: 719). Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsisten perilaku pegawai. seperti yang disebutkan oleh Robbins dan Coulter (2010: 66). Menurut Gibson (2003), pegawai sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat.

Badan Perencanaan dan Litbang Kabupaten Sikka telah merumuskan Strategi pengembangan SDM (aparatur). seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pengembangan SDM (Aparatur) Badan Perencanaandan Litbang Kabupaten Sikka 2018-2023

Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya kinerja aparatur dalam pelayanan publik bidang perencanaan dan penelitian dan pengembangan	Meningkatnya Profesionalitas ASN	Peningkatan Kompetensi aparatur di bidang perencanaan dan litbang	Peningkatan keterampilan dasar, sosial dan mental ASN

Sumber: Renstra Bapelitbang, 2019 : 42

Berdasarkan Tabel 1. strategi pengembangan sumber daya manusia pada Badan Perencanaandan Litbang Kabupaten Sikka adalah peningkatan kompetensi aparatur di Badan perencanaan dan Litbang. Strategi ini ditetapkan berdasarkan hasil analisis terhadap gambaran pelayanan, isu strategis, serta pencapaian tujuan dan sasaran Badan Perencanaandan Litbang Kabupaten Sikka. Hasil rumusan strategi tersebut selanjutnya dijabarkan dalam arah kebijakan untuk memperjelas strategi sehingga lebih spesifik, konkrit dan operasional (Renstra Bapelitbang Kabupaten Sikka, 2019: 40)

Cumming (2005) dalam Susilo (2018: 2) menyatakan bahwa dalam membuat desain strategi SDM perlu mempertimbangkan berbagai faktor untuk menghadapi perubahan lingkungan. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan adalah struktur, sistem informasi, praktek sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, pada Badan Perencanaandan Litbang Kabupaten Sikka dalam melakukan desain strategi SDM lebih mempertimbangkan faktor struktur, sistem informasi, praktek sumber daya manusia (kuantitas dan kualitas) dan kepemimpinan.

Salah satu cara untuk mendukung perencanaan strategi SDM Badan Perencanaandan Litbang Kabupaten Sikka adalah melakukan pemetaan budaya organisasi dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Metode OCAI merupakan instrumen dalam menganalisis profil budaya organisasi dan merupakan suatu kerangka yang dikembangkan untuk melakukan pemetaan budaya organisasi.

Dengan menggunakan metode OCAI ini, diharapkan dapat diketahui profil budaya organisasi Kantor Badan Perencanaan Daerah dan Litbang Kabupaten Sikka saat ini dan membantu mengidentifikasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang muncul sekarang dan dimasa mendatang. Penelitian ini memberikan gambaran budaya saat ini serta budaya yang diharapkan sehingga dapat digunakan oleh manajemen Kantor Badan Perencanaan Daerah dan Litbang sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, yang menjadi tujuan penelitian adalah: 1) Untuk mengetahui gambaran profil budaya organisasi pada Kantor Badan Perencanaan Daerah dan Litbang Kabupaten Sikka saat ini; 2) Untuk mengetahui gambaran profil budaya organisasi Kantor Badan Perencanaan Daerah dan Litbang Kabupaten Sikka yang harus dikembangkan dimasa mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah istilah yang relatif baru dalam khazanah teori-teori organisasi. Kusdi (2011:32), menjelaskan bahwa pendekatan budaya dalam teori organisasi dimunculkan ketika kompleksitas perubahan lingkungan dan tingkat persaingan yang dihadapi organisasi dewasa ini sangat tinggi, dimana terdapat aspek-aspek tertentu yang belum dijelaskan dengan teori-teori yang ada.

Budaya organisasi diartikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2008).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam bekerja.

Tipe Budaya Organisasi yang Dikembangkan Oleh Cameron and Quinn

Cameron and Quinn mengembangkan suatu kategorisasi yang didasarkan pada basis teoritis yang disebut *competing value framework*. Selain itu mereka mengakomodasikan fakta bahwa tipe-tipe kultur yang ada sesungguhnya tidak bersifat *mutually exclusive* atau terpisah, melainkan terikat satu sama lainnya. Tipe kultur organisasi yang dikembangkan oleh Cameron and Quinn (Kusdi, 2011:72) adalah sebagai berikut :

1. Kultur Adhokrasi.

Akar katanya adalah *ad hoc* yang mengacu kepada unit-unit yang bersifat temporer, bertugas khusus (*specialized*) dan dinamis. Adhokrasi adalah suatu kultur yang sangat dinamis, dijiwai oleh semangat kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan kreativitas. Nilai yang diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Tujuan jangka panjang organisasi adalah pertumbuhan dan meraih sumber daya baru. Sukses diukur dari penemuan produk atau jasa baru yang inovatif.

2. Kultur Market.

Istilah pasar (*market*) di sini tidak mengacu kepada fungsi marketing atau perilaku konsumen yang ada di pasar, melainkan suatu tipe organisasi yang memfungsikan dirinya sebagai pasar itu sendiri. Kultur pasar beroperasi terutama dengan mekanisme pasar, dengan melakukan transaksi-transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep penting dalam tipe organisasi ini adalah "*transaction cost*". Dengan demikian, ia adalah suatu kultur yang berorientasi kepada hasil (*result oriented*), di mana nilai-nilai yang dianggap penting adalah daya saing (*competitiveness*) dan produktivitas. Tujuan jangka panjang organisasi adalah

melakukan aktivitas-aktivitas kompetitif dan mencapai sasaran dan target-target yang terukur. Sukses diukur dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

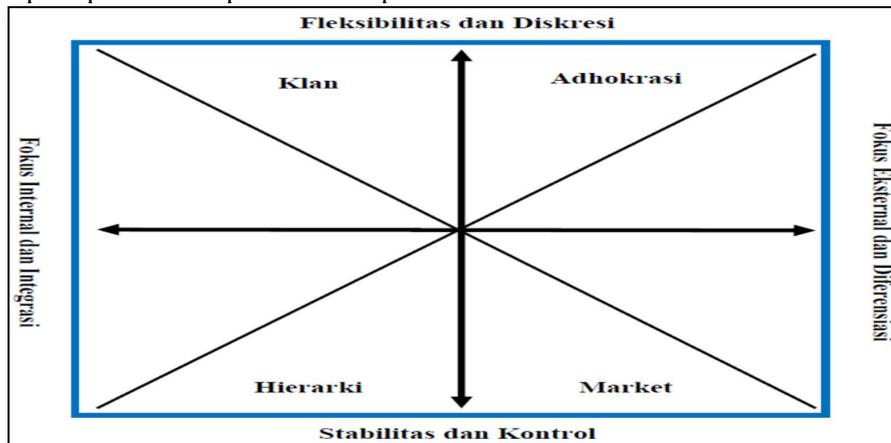
3. Kultur Hierarki.

Kultur ini adalah suatu kultur yang sangat formal dan terstruktur, di mana segala sesuatu yang dilakukan adalah berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ditentukan. Kultur ini melakukan kontrol internal terutama dengan peraturan, spesialisasi fungsi, dan sentralisasi keputusan. Nilai yang dianggap penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Kekuatan yang mengikat organisasi menjadi satu adalah aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal. Sukses diukur dari produk yang bisa diandalkan, kelancaran jadwal, dan penghematan biaya.

4. Kultur Klan.

Kultur ini adalah suatu kultur yang sangat menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Jika kultur hierarki dicirikan oleh aturan dan prosedur, dan kultur pasar dicirikan oleh kegiatan-kegiatan penghasil laba (*profit centers*), maka kultur klan memiliki nilai yang diutamakan yaitu kerja tim (*teamwork*), partisipasi dan konsensus. Pimpinan organisasi diposisikan sebagai pembimbing (*mentor*) atau bahkan figur orang tua. Organisasi diikat oleh kekuatan loyalitas atau tradisi. Sukses didefinisikan berdasarkan kesepakatan terhadap konsumen dan perhatian kepada aspek manusia.

Cameron & Quinn dalam Kusdi (2011: 87) membuat sebuah model yang terdiri dari empat sumbu koordinat X – Y, yang membagi kultur organisasi menjadi empat kuadran atau empat tipe kultur seperti terlihat pada Gambar 1. berikut ini:



Sumber : Ceremon and Quinn (2011) dalam Kusdi (2011:88)

Gambar 1. Katagorisasi Tipe Kultur Organisasi

Keterkaitan Tipe Kultur Organisasi

Kusdi (2011:88) menjelaskan keterkaitan atau hubungan antar tipe kultur terhadap aspek organisasi, peningkatan kualitas dan aktivitas *Human Resources Departement* (HRD) adalah sebagai berikut:

1. Keterkaitan Tipe Kultur Terhadap Beberapa Aspek Organisasional

Hal terpenting yang perlu dikemukakan dari model ini adalah bagaimana masing-masing tipe kultur beerhubungan dengan berbagai aspek atau variabel organisasi. Setiap kecenderungan tipe kultur memiliki kekhasan dalam cara pengelolaan asepek-aspek organisasi seperti yang terlihat pada table berikut ini :

Tabel 2. Keterkaitan Tipe Kultur Terhadap Beberapa Aspek Organisasional

Tipe Kultur	Tipe Pemimpin	Kriteria Efektivitas	Teori Manajemen
Klan	Fasilitator, Mentor Orang tua	Kesatuan (<i>cohesion</i>) Semangat kerja (<i>morale</i>) Pengembangan SDM	Partisipasi memperkokoh komitmen
Adhokrasi	Inpvtor <i>Entrepreneur</i> Visioner	Produk yang unik (<i>cutting-edge output</i>) Kreativitas Pertumbuhan	Daya inovasi memacu sumber daya baru
Hierarki	Koordinator Monitoring Organisator	Efisiensi Ketepatan waktu Kelancaran fungsi	Kontrol mendorong efisiensi
Market	Hard-driver Kompetitor Produsen	Pangsa pasar Pencapaian hasil Mengalahkan para pesaing	Kompetisi mendorong produktivitas

Sumber: Cameron dan Quin dalam Kusdi (2011:90)

2. Keterkaitan tipe kultur dan praktik TQM (*Total Quality Management*).

Hal ini perlu ditekankan, karena program TQM sering kali menemui kegagalan, baik kegagalan dalam meningkatkan kualitas atau kegagalan karena program terhenti dalam waktunya (Cameron dalam kusdi 2011:91). Kegagalan tersebut umumnya terjadi karena pelaksanaan yang parsial dan tidak mengintegrasikan TMQ dengan perubahan kultur. Berdasarkan model *competing velues*, untuk melaksanakan TMQ dengan baik diperlukan kombinasi yang lebih komperhenasif di antara keempat tipe kultur.

Tabel 3. Pengaruh Kultur Dalam Strategi Peningkatan Kualitas

Tipe Kultur	Strategis Peningkatan Kualitas
Klan	(1) Pemberdayaan; (2) Pengembangan tim; (3) Keterlibatan pekerjaan; (4) Pengembangan SDM; (5) Keterbukaan organisasi
Adhokrasi	(1) Memberikan kejutan dan menyenangkan (<i>surprise and delight</i>); (2) Ciptakan standar-standar baru; (3) Antisipasi kebutuhan-kebutuhan; (4) Lakukan perbaikan terus-menerus; (5) Temukan solusi-solusi yang kreatif
Hierarki	(1)Mendeteksi kesalahan (<i>error</i>); (2) Pengukuran; (3) Kontrol terhadap proses kerja; (4) Pemecahan masalah secara sistematis; (5) Penerapan alat-alat ukur kualitas (misalnya bagan Pareto, digram tulang ikan (<i>fishbone</i>), grafik afinitas, variasi statik (<i>plotting variance</i>))
Market	(1)Pengukuran preferensi konsumen; (2) Penyempurnaan produktivitas; (3) Penciptaan partnertship; (4) Mendorong persaingan; (5) Melibatkan konsumen dengan suplier

Sumber: Cemeron dan Quin dalam Kusdi (2011:91)

3. Keterkaitan tipe kultur dan aktivitas *Human Resources Departement* (HRD)

Hal yang sama berlaku pula untuk peran departemen HRD di mana setiap kultur memiliki karaakter yang khas dalam aspek ini. Untuk mencapai efektifitaas manajemen HRD diperlukan kombinasi yang seimbang di antara keempat tipe kultur dan menempatkan titik berat yang sesuai dengan tipe kultur yang dominan. Sebaliknya, apabila organisasi menghendaki perubahan kuultur, HRD dapat berperan dalam membangun suatu tipe kultur seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Pengaruh Kultur Dalam Aktivitas HRD

Tipe Kultur	Peran HRD	Cara	Tujuan	Kompetensi
Klan	Pembela pekerjaan (<i>employee champion</i>)	Menanggapi kebutuhan-kebutuhan pekerja	Kohesi, komitmen dan kapabilitas pekerja	1. Mengelola semangat kerja (<i>morale assesment</i>) 2. Manajemen pengembangan 3. perbaikan sistem
Adhokrasi	Agen perubahan	Memfasilitasi transformasi	Pembaharuan organisasi	1. Analisis sistem 2. Keahlian-keahlian dalam perubahan organisasional 3. Konsultasi dan fasilitator
Hierarki	Ahli administrasi	Proses-proses rekayasa ulang (<i>reengineering</i>)	Instruktur yang efisien	1. Proses perbaiksn (<i>improvement proces</i>) 2. Hubungan pelanggan 3. Analisis kebutuhan pelayanan (<i>service need assesment</i>)
Market	Partner bisnis strategis	Mengawinkan HR dan strategi bisnis	Memengaruhi lini bawah (<i>bottom line</i>)	1. Keahlian-keahlian bisnis umum 2. Analisis strategis 3. Kepemimpinan strategis

Sumber: Cemeron dan Quin dalam Kusdi (2011:91)

Analisis Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

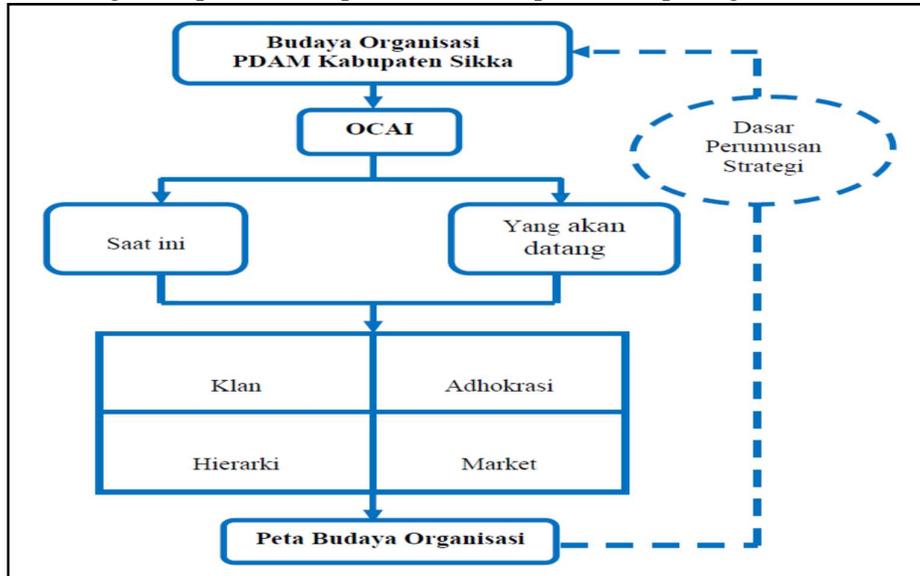
Menurut Cemeron dan Quin dalam Rangkuti (2015: 40), terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan *competing values framework*. Model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu :*Clan culture, Adhocracy culture, Market culture* dan *Hierarchy culture*. Selanjutnya untuk melakukan identifikasi pada budaya organisasi sebuah perusahaan, instrumen yang dapat digunakan adalah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Pada OCAI terdapat enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu:

1. Karakteristik Dominan, dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh ada anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi, dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.
3. Pengelolaan Pegawai, dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.
4. Perikat Organisasi, dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perekat anggota organisasi akan dapat dilihat.
5. Penekanan Strategis, dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.
6. Kriteria Keberhasilan, dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI

pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui profil budaya Kantor Dinas Bappeda & Litbang Kab.Sikka saat ini dan budaya yang diharapkan pada harapan di masa yang akan datang, berdasarkan persepsi seluruh stakeholder Kantor Dinas Bappeda & Litbang Kab. Sikka yang terlibat dalam proses perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala, atau keadaan (Arikunto, 2010: 234). tujuan penelitian deskriptif ini bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya (Umar, 2010: 7).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Badan Perencanaan dan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Sikka sebanyak 38 orang. Mengingat anggota populasi relatif kecil maka digunakan sampling jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel.

Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional

variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat di ambil perbedaan atau memiliki nilai yang bervariasi (Sekaran and Bougie, 2017). Maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel tunggal atau mandiri, yaitu variabel yang berdiri sendiri (Sugiyono, 2008: 53), tanpa menghubungkan dengan variabel lainnya.

Variabel pemetaan budaya organisasi dioperasionalkan sebagai berikut : Pengelompokkan budaya organisasi Kantor Dinas Bappeda & Litbang Kab.Sikka saat ini

dan yang diharapkan pada masa yang akan datang, berdasarkan kulturnya yaitu kultur klan, adhokrasi, market, dan hierarki sehingga diperoleh gambaran profil budaya organisasi Kantor Dinas Bappeda & Litbang Kab.Sikka yang terfokus pada enam karakteristik budaya organisasi yaitu: karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan.

Instrumen Penelitian

Berdasarkan definisi operasional, maka Dimensi dan Indikator Variabel Pemetaan Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Dimensi dan Indikator Variabel Pemetaan Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakteristik Dominan	Seperti Keluarga	Dinamis dan Entrepreneurial	Orentasi Pada Tujuan	Tempat Terstruktur dan terkendali
Kepemimpinan Organisasi	Mentor fasilitator	Inovativ dan berani mengambil resiko	Agresif dan berorientasi pada hasil	Koordinator mengatur dan berorientasi pada efisiensi
Pengelolaan Pegawai	Team work, konsensus dan partisipasi	Risk taking, memberi kebebasan dan keunikan	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam prestasi	Memberi rasa aman, stabilitas hubungan
Perekat Organisasi	Kesetiaan dan rasa saling percaya	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan perkembangan	Presentasi dan pencapaian hasil, agresif dan kemenangan	Peraturan dan kebijakan formal
Penekanan strategis	Pengembangan SDM, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan serta partisipasi	Penemuan SDM baru, mencoba hal-hal baru	Kompetensi dan prestasi. Mencapai target	Efisiensi, stabilitas, kontrol dan kelancaran
Kriteria Keberhasilan	Pengembangan SDM, team work, komitmen anggota dan kepedulian terhadap anggota	Produk/layanan terbaru. Pemimpin dalam layanan /produk	Memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin di pasar yang kompetitif	Efisiensi dapat diandalkan, jadwal rutin dan produk dengan biaya rendah

Sumber: Rangkuti (2015: 43)

Indikator-indikator di atas tersebut selanjutnya digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Pengumpulan data di lakukan dengan memberikan kuisisioner secara personal.

Analisis Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Analisis dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner pada penelitian ini berdasarkan dari *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Setelah kuesioner dibagikan kepada responden, lalu dilakukan perhitungan terhadap kuesioner. Kuesioner yang dipakai pada penelitian ini adalah kuesioner yang sudah pernah dipakai pada penelitian budaya organisasi oleh Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2015:44) menyatakan bahwa kuesioner ini terdiri dari enam dimensi yang mewakili setiap karakter yang hendak dinilai. Dimana pada masing-masing dimensi terdapat empat pernyataan (A,B,C,D) yang mewakili empat tipe budaya yaitu:

1. Tipe A merupakan indikasi *Clan Culture*
2. Tipe B merupakan indikasi *Adhocracy Culture*
3. Tipe C merupakan indikasi *Market Culture*
4. Tipe D merupakan indikasi *Hierarchy Culture*

Pada setiap pernyataan, responden diharuskan mengisi nilai pada kolom yang disediakan yaitu kolom sekarang (*now*) dan yang diharapkan (*preferred*). Responden diharuskan memberi nilai keempat alternatif. Nilai tertinggi diberikan pada alternatif yang dianggap paling sesuai dengan kondisi di organisasi (sesuai dengan pendapat masing-masing responden). Jumlah dari keempat nilai tersebut harus bernilai 100.

Setelah kuesioner selesai dibagikan kepada responden, maka dapat dilakukan pengolahan data hasil kuesioner OCAI. Pada tabel dibawah ini akan menjelaskan tentang pengolahan data yaitu:

Tabel 6. Pengolahan Data OCAI

Dimensi	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karakteristik Dominan	A1	B1	C1	D1
Kepemimpinan Organisasi	A2	B2	C2	D2
Pengelolaan Pegawai	A3	B3	C3	D3
Perekat Organisasi	A4	B4	C4	D4
Penekanan strategis	A5	B5	C5	D5
Kriteria Keberhasilan	A6	B6	C6	D6

Adapun delapan langkah selanjutnya dari pemrosesan hasil kuesioner yang diisi oleh responden, yaitu:

1. Kelompokkan semua jawaban pertanyaan kategori A dalam kolom "saat ini" dan hitung rata-rata nilai per baris.
2. Kemudian kelompokkan semua jawaban pertanyaan kategori A dalam kolom "yang diharapkan" dan hitung rata-rata nilai per baris.
3. Ulangi langkah no. 1 dan 2 untuk kategori pertanyaan B, C, D. Setiap nilai rata-rata di setiap kategori pertanyaan mencerminkan tipe budaya organisasi tersebut.
4. Menggabungkan nilai rata-rata dari masing-masing bidang/unit kerja yang ada di organisasi kedalam kelompok nilai OCAI untuk masing-masing kategori pertanyaan.
5. Setelah mendapatkan perbandingan dari beberapa bidang/unit kerjayang berbeda jawaban dari seluruh pertanyaan dirata-ratakan untuk memperoleh perspektif budaya organisasi secara keseluruhan.
6. Langkah berikutnya adalah memplotkan nilai rata-rata gabungan untuk setiap kelompok nilai OCAI pada sebuah kuadran. Kuadran di sinidibagi menjadi 4 tipe organisasi yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, *Hierarchy*.
7. Dari hasil rata-rata kelompok pertanyaan baik untuk budaya organisasi "saat ini" maupun "yang diharapkan" dikelompokkan ke masing-masingkuadran yang digambarkan pada grafik yang berbeda-beda untuk "saat ini" dan "yang diharapkan".
8. Langkah selanjutnya berdasarkan hasil kuadran yang didapat adalah menganalisis dan membandingkan budaya organisasi "saat ini" dan "yang diharapkan" yang tergambar dalam bentuk kuadran.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

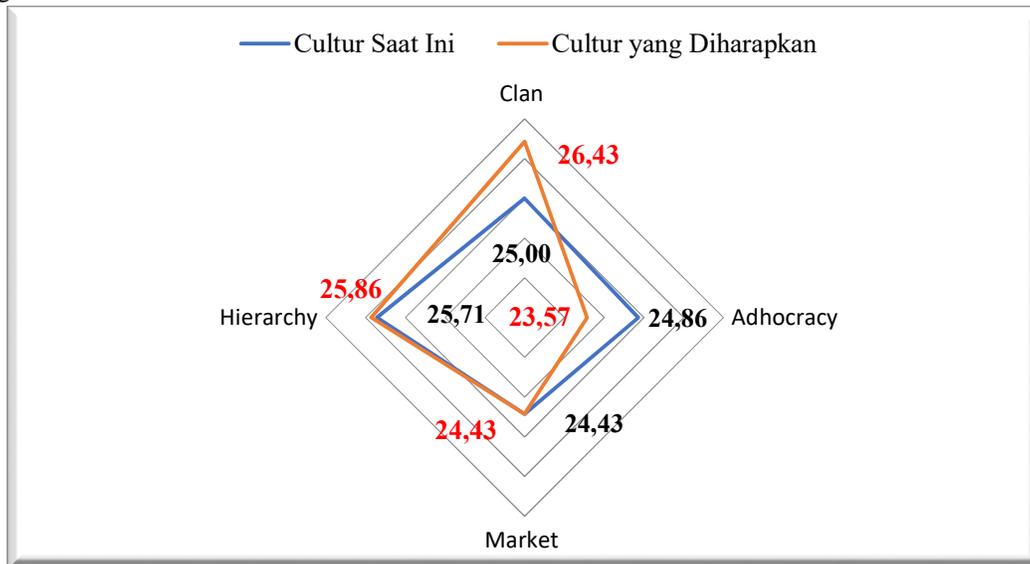
Hasil skor yang telah diperoleh dari keenam dimensi budaya organisasi OCAI, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata. Hasil skor rata-rata budaya organisasi

berdasarkan penilaian pegawai Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikkapada pada enam dimensi karakteristik budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan.

Analisis OCAI Dimensi Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.

Untuk mengetahui perubahan tipe budaya organisasi Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka dari Dimensi Karakteristik Dominan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



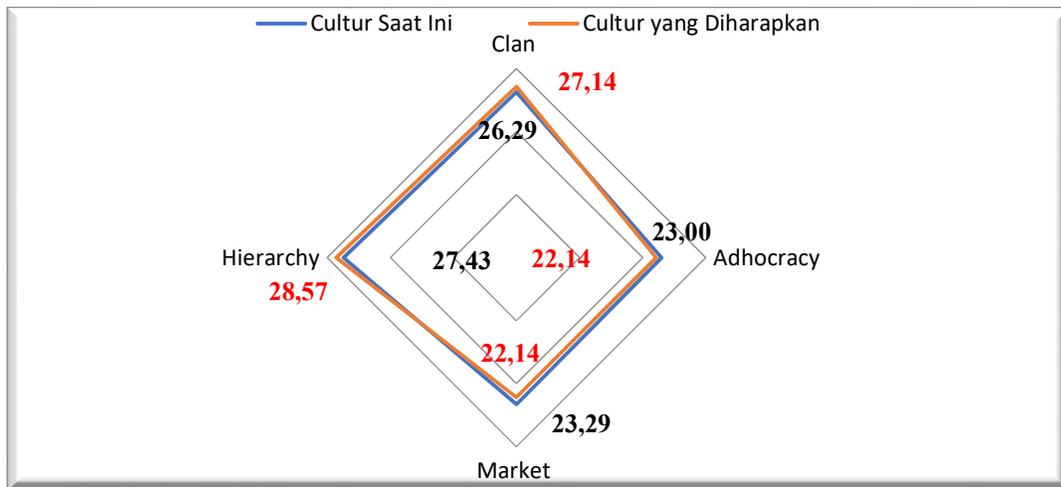
Gambar 3. Grafik Radar OCAI Karakteristik Dominan

Responden mempresepsikan bahwa pada saat ini maupun yang diharapkan karekteristik dominan lingkungan organisasi hampir merata untuk keempat tipe budaya organisasi. Dari keempat tipe tersebut, *Hierarchy Culture (D)* lebih mendominasi untuk menentukan karekteristik dominan lingkungan organisasi pada saat ini. Selanjutnya responden mengharapkan kedepannya, lingkungan organisasi ini didominasi oleh *Clan Culture (A)*

Analisis OCAI Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, presepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.

Untuk mengetahui perubahan tipe budaya organisasi Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka dari Dimensi kepemimpinan organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini:



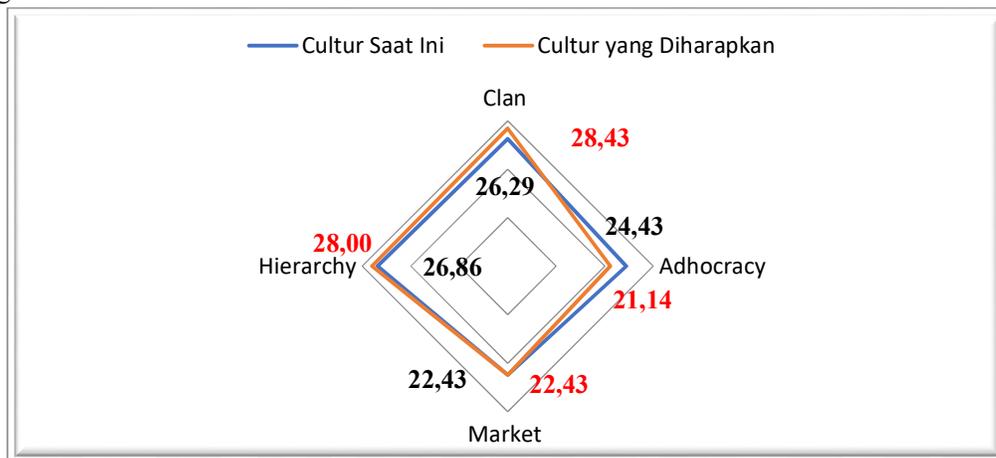
Gambar 4. Grafik Radar OCAI Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Responden mempresepsikan bahwa pada saat ini maupun yang diharapkan tipe budaya yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi hampir merata untuk keempat tipe budaya organisasi. Dari keempat tipe tersebut, *Hierarchy Culture (D)* lebih mendominasi untuk menjadi dasar dalam kepemimpinan organisasi pada saat ini. Selanjutnya responden mengharapkan kedepannya, tipe budaya yang lebih dominan untuk dijadikan dasar kepemimpinan organisasi adalah *Hierarchy Culture (D)*.

Analisis OCAI Dimensi Manajemen Personil

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

Untuk mengetahui perubahan tipe budaya organisasi Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka dari Dimensi manajemen personil dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 5. Grafik Radar OCAI Dimensi Manajemen Personil

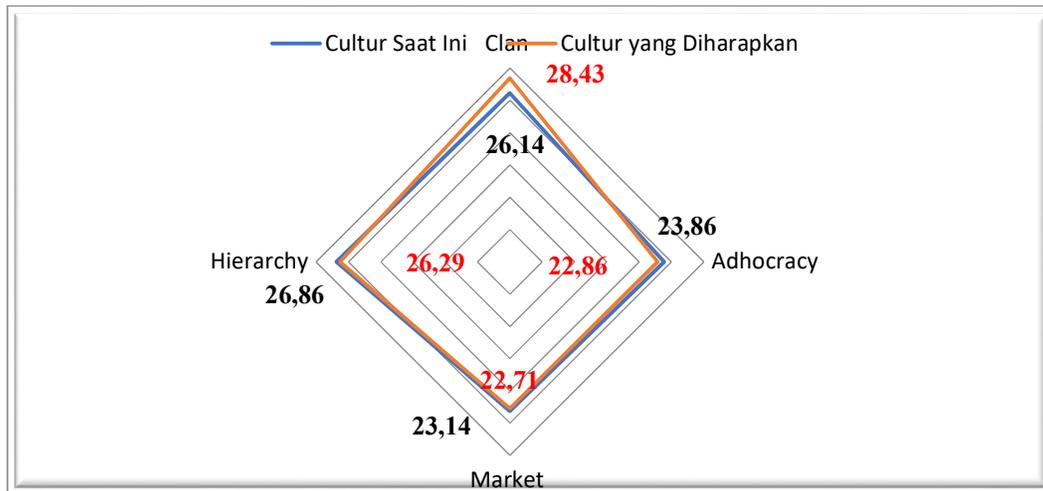
Responden mempresepsikan bahwa pada saat ini maupun yang diharapkan tipe budaya yang menjadi dasar dalam pengelolaan anggota organisasi hampir merata untuk keempat tipe budaya organisasi. Dari keempat tipe tersebut, *Hierarchy Culture (D)* lebih mendominasi untuk menjadi dasar dalam pengelolaan anggota organisasi pada saat ini.

Selanjutnya responden mengharapkan kedepannya, tipe budaya yang lebih dominan untuk dijadikan dasar pengelolaan anggota organisasi adalah *Clan Culture (A)*

Analisis OCAI Dimensi Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perekat anggota organisasi akan dapat dilihat.

Untuk mengetahui perubahan tipe budaya organisasi Kantor Badan Perencanaan Dan Litbang Kabupaten Sikka dari Dimensi perekat organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini:



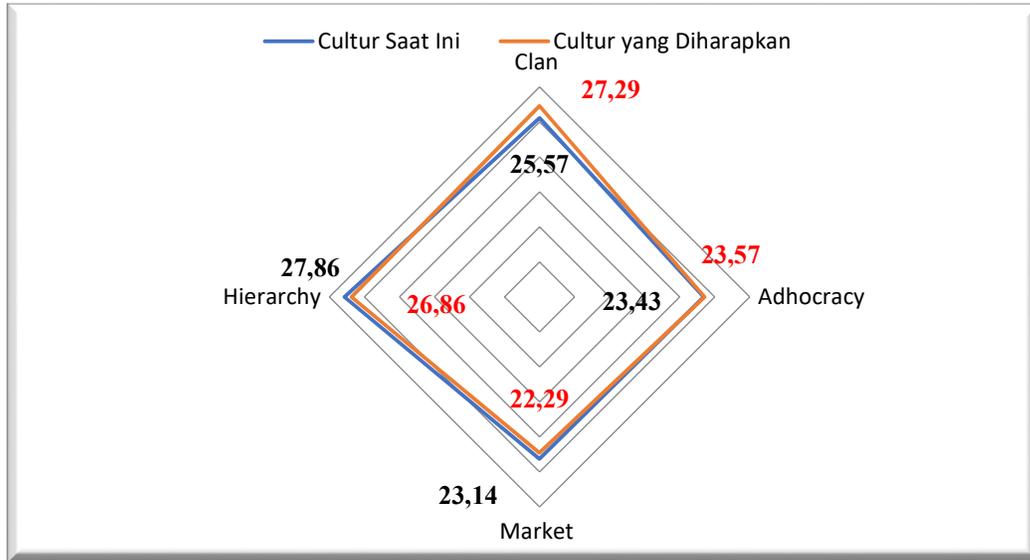
Gambar 6. Grafik Radar OCAI Dimensi Perekat Organisasi

Responden mempresepsikan bahwa pada saat ini maupun yang diharapkan tipe budaya yang menjadi faktor pendorong anggota berada didalam organisasi hampir merata untuk keempat tipe budaya organisasi. Dari keempat tipe tersebut, *Hierarchy Culture (D)* lebih mendominasi untuk menjadi faktor pendorong anggota berada didalam organisasi pada saat ini. Selanjutnya responden mengharapkan kedepannya, tipe budaya yang lebih dominan untuk dijadikan faktor pendorong anggota berada didalam organisasi adalah *Clan Culture (A)*.

Analisis OCAI Dimensi Strategi Yang Ditekankan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.

Untuk mengetahui perubahan tipe budaya organisasi Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka dari Dimensi penekanan strategis dapat dilihat pada gambar berikut ini:



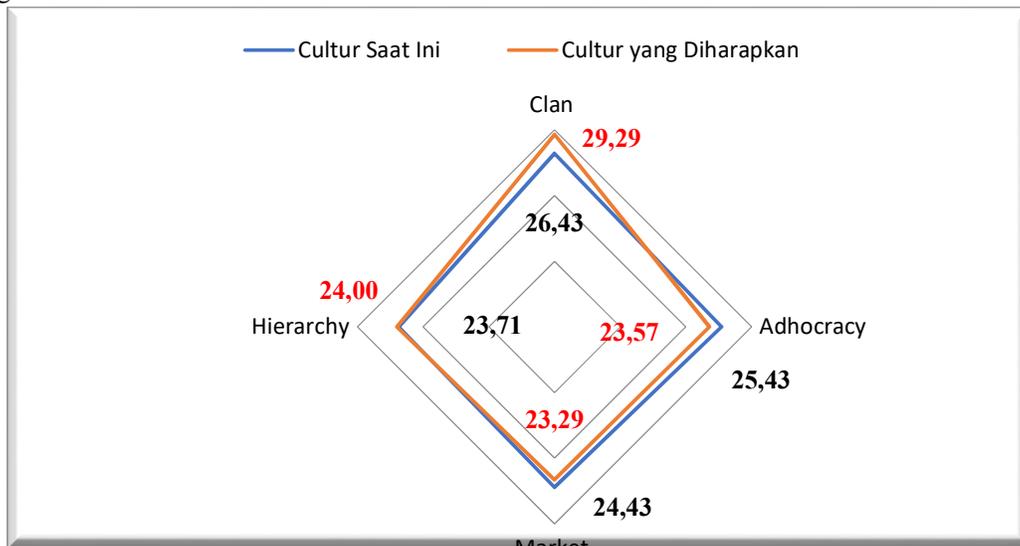
Gambar 7. Grafik Radar OCAI Dimensi Penekanan Strategis

Responden mempresepsikan bahwa pada saat ini maupun yang diharapkan tipe budaya yang menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan hampir merata untuk keempat tipe budaya organisasi. Dari keempat tipe tersebut, *Hierarchy Culture (D)* lebih mendominasi untuk menjadi faktor penentu dalam penekanan strategis organisasi pada saat ini. Selanjutnya responden mengharapkan kedepannya, tipe budaya yang lebih dominan untuk dijadikan faktor penentu dalam penekanan strategis organisasi adalah *Clan Culture (A)*.

Analisis OCAI Dimensi Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Untuk mengetahui perubahan tipe budaya organisasi Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka dari Dimensi kriteria keberhasilan dapat dilihat pada gambar berikut ini:

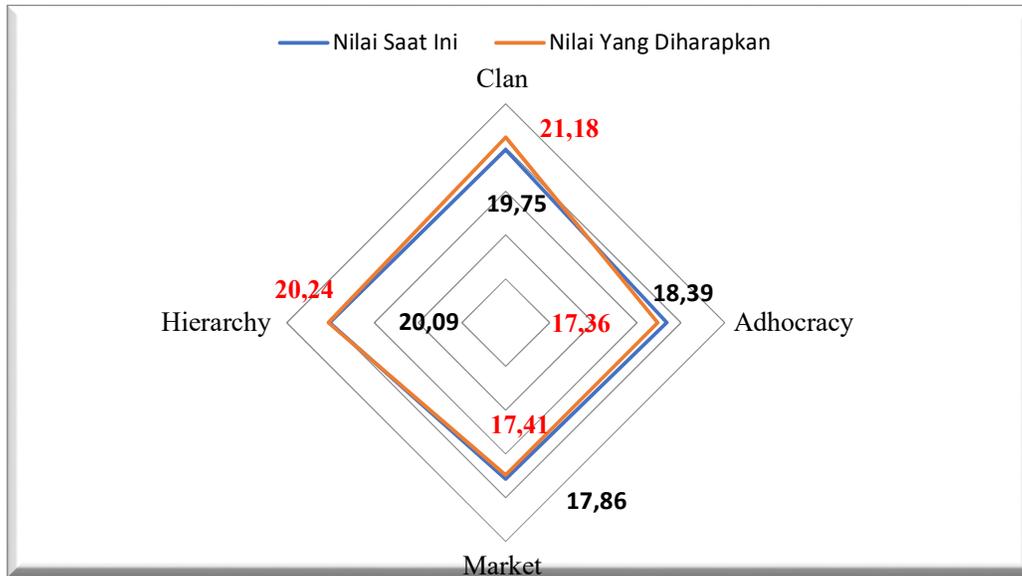


Gambar 7. Grafik Radar OCAI Dimensi Kriteria Keberhasilan

Responden mempresepsikan bahwa pada saat ini maupun yang diharapkan tipe budaya yang mampu menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi, hampir merata untuk keempat tipe budaya organisasi. Dari keempat tipe tersebut, *Clan Culture (A)* lebih mendominasi untuk menjadi dasar dalam kriteria keberhasilan organisasi pada saat ini. Selanjutnya responden mengharapkan kedepannya, tipe budaya yang lebih dominan untuk dijadikan dasar dalam menentukan kriteria keberhasilan organisasi adalah *Clan Culture (A)*.

Analisis OCAI Keseluruhan Dimensi Budaya Organisasi

Untuk mengetahui perubahan tipe budaya organisasi Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 7. Grafik Radar OCAI Keseluruhan Dimensi

Radar rata-rata skor OCAI dari keseluruhan dimensi budaya organisasi yang dipersepsikan oleh pegawai Kantor Badan Perencanaan Dan Litbang Kabupaten saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah) menunjukan telah terjadi pergeseran garis kultur. Pergeseran garis menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture dan Hierarchy Culture (D)*.

Keseluruhan elemen dalam Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka merasakan budaya organisasi saat ini adalah *Hierarchy Culture* dan budaya yang diinginkan adalah *Clan Culture*. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasakan Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka sebagai tempat yang terstruktur dan terkontrol. Ada prosedur formal untuk setiap kegiatan yang dilakukan di Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka. Pemimpin bersifat sebagai koordinator yang mengontrol dan mengatur efisiensi yang terjadi di Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka. Namun kedepannya budaya yang diharapkan terjadi di Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka adalah *Clan Culture* dimana organisasi diharapkan menjadi tempat yang menyenangkan seperti dalam satu keluarga besar. Kepemimpinan bersifat sebagai mentor yang memberikan fasilitas dan bimbingan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk lebih memperjelas hasil analisis. Selanjutnya hasil penelitian ini akan dikaitkan dengan teori-teori yang menjadi landasan,

research gap maupun hasil penelitian terdahulu. Hasil analisis budaya organisasi dengan menggunakan metode OCAI menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan dari hasil rata – rata nilai saat ini dibandingkan rata – rata nilai yang diharapkan.

Rata – rata pegawai merasa bahwa budaya organisasi di Kantor Badan Perencanaan Dan Litbang Kabupaten adalah *Hierarchy culture*. yaitu 1) dalam kultur Hierarki pemimpin yang dianggap berhasil adalah mereka yang cakap dalam mengorganisasi, mengontrol, memonitor, mengatur administrasi, mengkoordinasi dan menjaga efisiensi, 2) pemimpin berkarakter sebagai pemegang aturan (*rule-reinforcer*), 3) bagi organisasi yang didominasi kultur hierarki, maka efisiensi, ketepatan waktu, kelancaran proses kerja dan prediktabilitas adalah nilai-nilai yang paling dipentingkan.

Hal yang menarik adalah besarnya keinginan pegawai pada perubahan tipe budaya *Clan culture*. Perubahan ini mengindikasikan keinginan dari sebagian besar pegawai agar Pada Kantor Badan Perencanaan Dan Litbang Kabupaten Sikka terjadi hal-hal sebagai berikut: pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menampilkan figur orang tua, pembangun tim, pengasuh, pembimbing, dan pemberi dukungan, 2) pemimpin berkarakter hangat dan suportif, 3) Kultur yang lebih menekankan kepada kohesi, semangat kerja yang tinggi dan kepuasan kerja, pengembangan SDM, dan terbangunnya kerja sama.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dimensi karakteristik dominan didominasi oleh *Hierarchy Culture* (untuk saat ini) dan *Clan Culture* (diharapkan pegawai). Selain itu berdasarkan grafik radarrata-rata skor OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture* serta penurunan pada *Hierarchy Culture*, *Adhocracy Culture* dan *Market Culture*.
2. Dimensi kepemimpinan didominasi oleh *Hierarchy Culture* (untuk saat ini) dan *Clan Culture* (diharapkan pegawai). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Market Culture*, *Clan Culture*. dan *Adhocracy Culture* serta penurunan pada *Hierarchy Culture*.
3. Dimensi manajemen personal didominasi oleh *Hierarchy Culture* (untuk saat ini) dan *clan Culture* (diharapkan pegawai). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada budaya *Clan Culture* serta penurunan pada *Hierarchy*, *Market Culture* dan *Adhocracy Culture*
4. Dimensi perekat organisasi didominasi oleh *Hierarchy Culture* (untuk saat ini) dan *Clan Culture* (diharapkan pegawai). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada budaya *Clan Culture* dan *Market Culture* serta penurunan pada *Hierarchy Culture* dan *Adhocracy Culture*
5. Dimensi penekanan strategis didominasi *Hierarchy Culture* (untuk saat ini) dan *Clan Culture* (diharapkan pegawai). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan padabudaya *Clan Culture* dan *Adhocrachy Culture* serta penurunan pada *Hierarchy Culture* dan *Market Culture*.

6. Dimensi Kriteria Keberhasilan didominasi *Hierarchy Culture* (untuk saat ini) dan *Clan Culture* (diharapkan pegawai). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* serta penurunan pada *Hierarchy Culture* dan *Market Culture*.
7. Secara keseluruhan tipe budaya organisasi yang dirasakan saat ini oleh pegawai adalah *Hierarchy Culture* dan tipe budaya yang diharapkan adalah *Clan Culture*. Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* serta penurunan pada *Hierarchy Culture* dan *Market Culture*. Fenomena ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka merasakan organisasinya sebagai tempat yang terstruktur dan terkontrol dan ada prosedur formal untuk setiap kegiatan yang dilakukan. Pemimpin bersifat sebagai koordinator yang mengontrol dan mengatur efisiensi yang terjadi di organisasi. Kedepannya tipe budaya yang diharapkan oleh pegawai adalah organisasi menjadi tempat yang menyenangkan, seperti dalam satu keluarga besar. Kepemimpinan bersifat sebagai mentor yang memberikan fasilitas dan bimbingan..

Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas maka penulis menyampaikan saran-saran bagi Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka dalam rangka mengarahkan budaya organisasi berdasarkan analisis OCAI yaitu:

1. Dalam penyusunan Rencana Strategis Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka hendaknya dilakukan analisis lingkungan terutama lingkungan internal yaitu dengan memperhatikan tipe budaya organisasi.
2. Berdasarkan analisis OCAI, tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh pegawai adalah *Clan Culture*. Untuk itu Kantor Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka diharapkan mulai melakukan langkah-langkah strategis pengembangan kualitas seperti; (1) Pemberdayaan pegawai; (2) Pengembangan tim kerja; (3) Keterlibatan pekerjaan; (4) Pengembangan SDM; dan (5) Keterbukaan organisasi

REFERENSI

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, Anak Agung Ayu Sriathi. (2009). *Perilaku. Keorganisasian*. Edisi 2. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson. (2003). *Organisasi : Perilaku, Struktur Dan Proses*. Jakarta: Penerbi Erlangga.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Kreitner, Robert. (2005). *Perilaku organisasi*. Terjemahan: Erly Suandy. Buku1. Ed.5. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sikka Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sikka
- Peraturan Bupati Sikka Nomor 48 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan dan Penelitian dan Pengembangan
- Rangkuti, Freddy (2015). *Analisis SWOT*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, P. Stephen. (2008). *Organizational Behavior, Tenth Edition* (Perilaku Organisasi Ke Sepuluh), alih bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat

- Robbins, P. Stephen & Mary Coulter. (2010). Manajemen, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Jakarta: Erlangga
- Susilo, Joko. (2018). Penggunaan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) untuk Analisa Budaya Organisasi di PPSDM Migas. *E-jurnal PPSDM Migas Vol 8 No 4. Hal: 1-18.*
- Sekaran, Uma & Roger J Bougie, (2013). *Research Methods For Bussiness: A Skill Builing Approuch*, Edisi 6, Wiley.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, (2008) . *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Umar, Husein. (2010). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Serta Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Widjaja, Jahja Hamdani. (2010). Peran Budaya organisasi sebagai keunggulan bersaing dalam proses manajemen strategi dan performansi (sebagai tinjauan dari resource based view) *Jurnal Manajemen. Vol 9. No 2. Mei 2010. Hal: 31-44*
- Wirawan . (2008) . *Budaya Dan Iklim Organisasi (Teori Aplikasi Dan Penelittian)*. Jakarta: Salemba Empat