

SOF 2009

**PROFIL BUDAYA ORGANISASI PADA
KEMENTERIAN NEGARA PEMUDA DAN OLAHRAGA**

TESIS

**ASRAL EFENDI
0606022813**

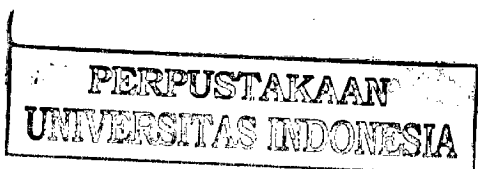


T

2500p

**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN**

**JAKARTA
JUNI 2008**



**PROFIL BUDAYA ORGANISASI PADA
KEMENTERIAN NEGARA PEMUDA DAN OLAHRAGA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**ASRAL EFENDI
0606022813**



**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN**

**JAKARTA
JUNI 2008**

UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KONSENTRASI KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Asral Efendi
NPM : 0606022813
Tanda Tangan : 
Tanggal : 25 Juni 2008

UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KOSENTRASI KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

Asral Efendi
0606022813

Profil Budaya Organisasi pada Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI
xvii + 171 halaman + tabel + 35 gambar + 7 lampiran
Daftar Pustaka: 40 buku, 2 tesis, 7 lain-lain. (1973-2007)

Abstrak

Fokus penelitian ini adalah diagnosis profil budaya organisasi dalam kaitannya dengan usaha Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI dalam mencapai visi dan misi organisasi, dengan mengambil pendekatan kuantitatif yang disarankan oleh Cameron dan Quinn (1999). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Instrumen OCAI terutama dimaksudkan untuk mengukur dan mendapatkan profil budaya organisasi secara umum, kekuatan budaya yang dominan, kesesuaian tipe budaya budaya yang diharapkan (*preferred*) di masa mendatang, sehingga dapat dibandingkan dengan tipe budaya organisasi pada masing-masing bagian dan menemukan kesenjangan yang terjadi.

Berdasarkan pengolahan data kuisioner, wawancara dan informasi dari kegiatan Diskusi Kelompok Terarah (*Focus Group Discussion*), diperoleh temuan bahwa budaya yang dominan berkembang di keenam unit kerja Kementerian Negara Pemuda dan olahraga adalah budaya *Clan* dan Hirarki. Dengan menganalisis visi dan misi yang ada, organisasi dan tata kerja serta kajian akademis tentang budaya pada organisasi pemerintahan maka seharusnya profil budaya organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga sudah bergerak memfokuskan pada aspek eksternal organisasi yaitu budaya *Market* dan *Adhocracy*.

Berdasarkan kesimpulan diperlukannya pengembangan kedua nilai-nilai budaya yaitu budaya *Market* dan *Adhocracy*, maka dibutuhkan langkah-langkah stimulus perubahan terhadap budaya yang ada saat ini.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, OCAI, Stimulus Perubahan Budaya.

UNIVERSITY OF INDONESIA
POST GRADUATE PROGRAMME
STUDY PROGRAMME NATIONAL RESILIENCE STUDY
CONCENTRATION STRATEGIC STUDIES IN LEADERSHIP DEVELOPMENT

Asral Efendi

0606022813

Organizational Culture Profile of State Ministry for Youth and Sport of The Republic of Indonesia

xvii + 171 Pages + 7 Sheet + 35 Picture + 7 Enclosure

40 Book, 2 Thesis, 7 Other (1973-2007)

Abstract

The Focus of this research is diagnosing profile of organizational culture which relevant to the effort of State Ministry for Youth and Sport of The Republic of Indonesia to reach its organizational mission and vision, by quantitative approach suggested by Cameron and Quinn (1999).

This research used Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The OCAI Instrument is especially intended to measure and get organizational culture profile in general, the strength of dominant culture, and the expected preferable in the future. Those can be compared to the type of organizational culture in each division and to find the gap as well.

Based on data processing from quisionnare , interview and Focus Group Discussion (FGD) activity, the research found that the dominant culture expands in sixth of work unit in the Ministry of State of Youth and Sport are Clan and Hierarchy Culture. By analysing vision and mission, organization and the management function, and the academic study about government organizational culture as well, the organizational culture profile of Ministry of State of Youth and Sport should consider to focus on the aspect of external organization such as Market And Adhocracy Culture.

Based on the finding the cultural values of Market and Adhocracy need to be developed. So that, it requires some stages to stimulate changes of its existing culture.

Key words : Organizational Culture, OCAI, Stimulate Changing of Culture.

UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KONSENTRASI KAJIAN STRATEGIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

LEMBAR PERSETUJUAN

NAMA : ASRAL EFENDI
NPM : 0606022813
JUDUL TESIS : Profil Budaya Organisasi pada Kementerian
Negara Pemuda dan Olahraga

Telah Disetujui Untuk diuji
Pembimbing



(Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si)

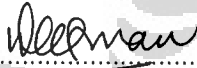
LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

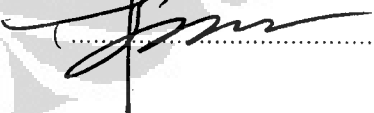
Nama : ASRAL EFENDI
NPM : 0606022813
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan
Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan
Judul Tesis : Profil Budaya Organisasi pada Kementerian
Negara Pemuda dan Olahraga

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Pascasarjana Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Wan Usman, MA. ()

Pembimbing : Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si. ()

Penguji : Drs. Wafid Muharam, MM. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Juni 2008

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji kepada Allah Subhana Wataala, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Chandra Wijaya, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran di dalam mengarahkan penulis dalam penyusunan ini ;
2. Orangtua (Marjohan Chan, Yusni Zainal, Rasyidin, Syarifah Ernawati) dan isteri tercinta (Fahdevie Rasyidin) serta keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan moril dan material ;
3. Seluruh Dosen dan Pengajar serta Staf pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan. Program Pascasarjana Universitas Indonesia ;
4. Segenap jajaran Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI yang telah memberikan beasiswa untuk pendidikan S2 ini dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian ;
5. Rekan satu bimbingan (Pak Agus, Pak Apud, Pak Ridwan Ajo, dan Minarni) serta seangkatan penulis, yang bersama berbagi suka dan duka

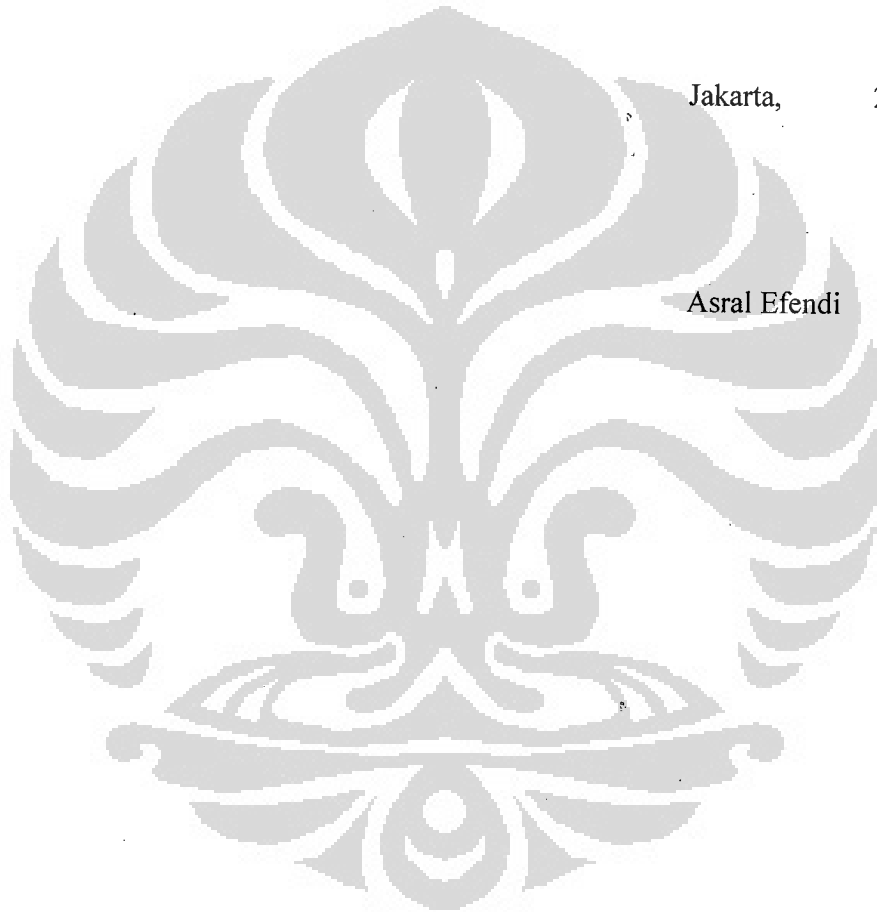
selama kuliah ;

6. AAI (Asosiasi Auditor Internal) dan pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terima kasih.

Akhir kata penulis dengan penuh kerendahan hati, menghaturkan permohonan maaf yang sebesar-besarnya bila penulisan tesis ini jauh dari kesempurnaan.

Jakarta, 2008

Asral Efendi



DAFTAR ISI

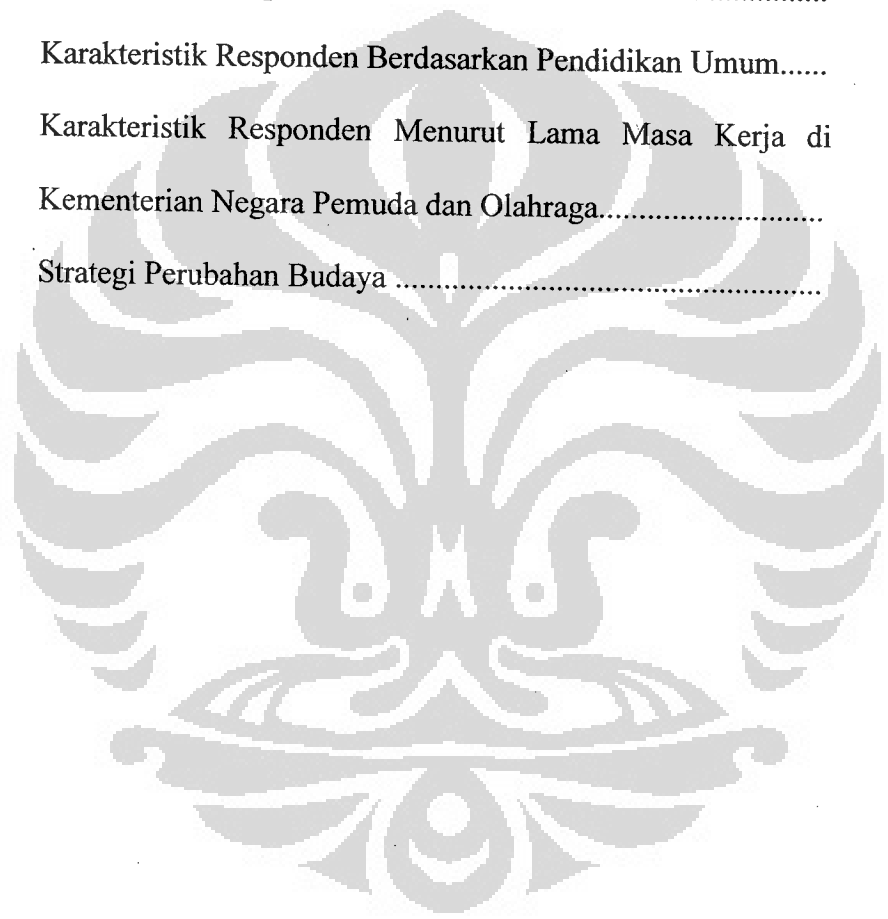
	Halaman
Judul	i
Pernyataan Orisinalitas	iii
Abstrak	iv
Lembar Persetujuan Tesis	vi
Lembar Pengesahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1.4 Keterbatasan Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Penelitian Terdahulu	13
2.1.1 Dahris S Siregar	13
2.1.2 F.A Purwoko	14
2.2 Kajian Teoritik	15
2.2.1 Konsep Budaya Organisasi	15
2.2.2 Nilai Sebagai Dasar Budaya Organisasi	21
2.2.3 Fungsi Budaya dan Proses Budaya Organisasi	26
2.2.4 Budaya Organisasi di Pemerintahan	33
2.2.5 Diagnosis Profil Budaya Organisasi dengan menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> OCAI)	39
2.2.4.1 Pendekatan Budaya Hirarki (<i>Hierarchy</i>)	43
2.2.4.2 Pendekatan Budaya Pasar (<i>Market</i>)	43
2.2.4.3 Pendekatan Budaya <i>Clan</i>	44
2.2.4.4 Pendekatan Budaya <i>Adhocracy</i>	44

2.2.5	Tujuan dan Manfaat Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	52
BAB III	METODE PENELITIAN	54
3.1	Jenis Penelitian	54
3.2	Lokasi Penelitian dan Alasan Penentuan Lokasi	56
3.3	Alur Pikir Metode Penelitian	56
3.4	Sumber Data	58
3.5	Metode Pengumpulan Data	58
3.6	Populasi dan Sampel	58
3.7	Pengukuran Variabel Penelitian	61
3.7.1	Varabel Penelitian	61
3.7.1.1	Karakteristik Dominan	62
3.7.1.2	Kepemimpinan Organisasi	62
3.7.1.3	Manajemen	63
3.7.1.4	Perekat Organisasi	63
3.7.1.5	Penekanan Strategi	64
3.7.1.6	Kriteria Keberhasilan	64
3.8	Teknik Analisa Data	65
3.9	Wawancara dan <i>Focus Group Discussion (FGD)</i>	66
BAB IV	GAMBARAN UMUM KEMENEGPORA	68
4.1	Latar Belakang	68
4.1.1	Sejarah Kemenegpora	68
4.1.2	Lokasi Kantor Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga	71
4.2	Tugas Pokok dan Fungsi, Visi, Misi, Strategi, Tujuan dan Sasaran Kemenegpora	71
4.2.1	Tugas Pokok dan Fungsi	71
4.2.2	Visi, Misi, dan Strategi	71
4.2.3	Tujuan, Sasaran dan Nilai-Nilai	73
4.3	Struktur Organisasi Kemenegpora	75
4.4	Organisasi dan Tata Kerja Kemenegpora	75
BAB V	ANALISIS PROFIL BUDAYA ORGANISASI KEMENTERIAN NEGARA PEMUDA DAN OLAHRAGA	108
5.1	Karakteristik Responden	109
5.2	Profil Budaya Organisasi Saai Ini	112
5.2.1	Sekretariat	112

5.2.2	Kedepatian Bidang Pemberdayaan Pemuda	118
5.2.3	Kedepatian Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	125
5.2.4	Kedepatian Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	131
5.2.5	Kedepatian Bidang Pemberdayaan Olahraga ...	138
5.2.6	Kedepatian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga	144
5.3	Kesenjangan	150
5.4	Sasaran Strategi Perubahan	158
5.4.1	Sasaran Perubahan	158
5.4.2	Strategi Perubahan	159
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	165
6.1	Kesimpulan	165
6.2	Saran	165
	DAFTAR PUSTAKA	168
	LAMPIRAN	
	RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul Tabel	Halaman
2	Dimensi-dimensi/ Atribut Budaya Organisasi	40
3	Struktur Hirarki berdasarkan Eselonisasi	60
5.1	Karakteristik Responden Menurut Umur	109
5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Umum.....	110
5.3	Karakteristik Responden Menurut Lama Masa Kerja di Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.....	111
5.4	Strategi Perubahan Budaya	158



DAFTAR GAMBAR

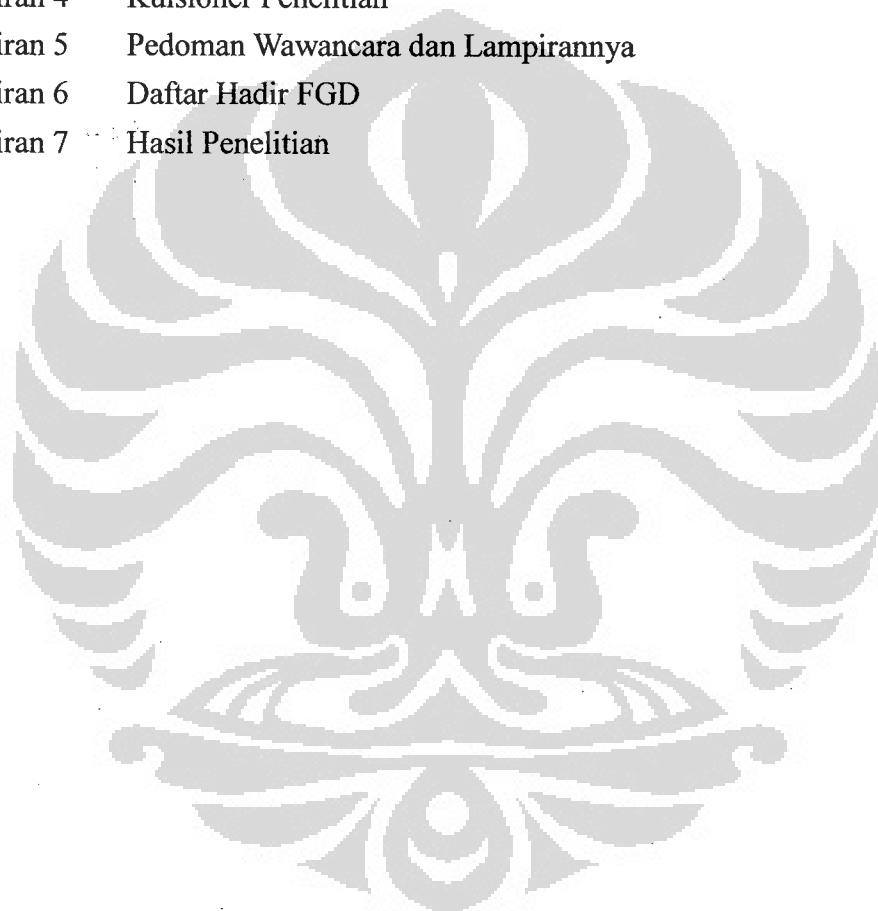
	Halaman
2.1	Terbentuknya Budaya Organisasi 30
2.2	<i>The Competing Value Framework</i> 42
2.3	<i>The Competing Values of Leadership</i> , Efektivitas dan Teori Organisasi 47
2.4	<i>The Competing Values of Total Quality Management</i> 49
2.5	<i>The Competing Values of Human Resources Management</i> 50
3.1	Alur Pikir Metode Penelitian 57
3.2	Pengolahan Data OCAI 65
5.1	Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Sekretariat 113
5.2	Type Budaya pada Karakteristik Dominan pada Unit Kerja Sekretariat 114
5.3	Type Budaya pada Kepemimpinan pada Unit Kerja Sekretariat 115
5.4	Type Budaya pada Manajemen pada Unit Kerja Sekretariat 116
5.5	Type Budaya pada Perekat Organisasi pada Unit Kerja Sekretariat 116
5.6	Type Budaya pada Penekanan Strategi pada Unit Kerja Sekretariat 117
5.7	Type Budaya pada Kriteria Keberhasilan pada Unit Kerja Sekretariat 118
5.8	Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Pemuda 119
5.9	Type Budaya pada Karakteristik Dominan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Pemuda 120
5.10	Type Budaya pada Kepemimpinan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Pemuda 121
5.11	Type Budaya pada Manajemen pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Pemuda 122

		122
5.12	Type Budaya pada Perikat Organisasi pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pemberdayaan Pemuda	123
5.13	Type Budaya pada Penekanan Strategi pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pemberdayaan Pemuda	123
5.14	Type Budaya pada Kriteria Keberhasilan pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pemberdayaan Pemuda	124
5.15	Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	126
5.16	Type Budaya pada Karakteristik Dominan pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	126
5.17	Type Budaya pada Kepemimpinan pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	128
5.18	Type Budaya pada Manajemen pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	129
5.19	Type Budaya pada Perikat Organisasi pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	129
5.20	Type Budaya pada Penekanan Strategi pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	130
5.21	Type Budaya pada Kriteria Keberhasilan pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	131
5.22	Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	133
5.23	Type Budaya pada Karakteristik Dominan pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	133
5.24	Type Budaya pada Kepemimpinan pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	134
5.25	Type Budaya pada Manajemen pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	135
5.26	Type Budaya pada Perikat Organisasi pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	136
5.27	Type Budaya pada Penekanan Strategi pada Unit Kerja Kedeputan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	137

5.28	Type Budaya pada Kriteria Keberhasilan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga	137
5.29	Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga	139
5.30	Type Budaya pada Karakteristik Dominan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga	140
5.31	Type Budaya pada Kepemimpinan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga	140
5.32	Type Budaya pada Manajemen pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga	141
5.33	Type Budaya pada Perikat Organisasi pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga	142
5.34	Type Budaya pada Penekanan Strategi pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga	143
5.35	Type Budaya pada Kriteria Keberhasilan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga	144
5.36	Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga	145
5.37	Type Budaya pada Karakteristik Dominan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga.	146
5.38	Type Budaya pada Kepemimpinan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga	147
5.39	Type Budaya pada Manajemen pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga	148
5.40	Type Budaya pada Perikat Organisasi pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga.	148
5.41	Type Budaya pada Penekanan Strategi pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga.	149
5.42	Type Budaya pada Kriteria Keberhasilan pada Unit Kerja Kedeputian Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga.	150

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Ijin Permohonan Melakukan Penelitian dari UI ke
Kemenegpora
- Lampiran 2 Surat Edaran untuk Pengisian Kuisisioner bagi Pejabat Eselon II
s.d IV di Lingkungan Kemenegpora
- Lampiran 3 Struktur Organisasi Kemenegpora
- Lampiran 4 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 5 Pedoman Wawancara dan Lampirannya
- Lampiran 6 Daftar Hadir FGD
- Lampiran 7 Hasil Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Generasi muda atau pemuda di Indonesia hingga saat ini masih merupakan bagian terbesar dari populasi penduduk Indonesia. Berdasarkan Data Hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) 2005, jumlah penduduk Indonesia saat ini lebih dari 215.933.745 orang. Dari jumlah tersebut, kelompok yang dikategorikan generasi muda atau yang berusia 15-35 tahun, diperkirakan berjumlah sekitar 79.363.477 jiwa atau 36,75% dari jumlah penduduk seluruhnya. Hal ini menunjukkan bahwa hampir 40% dari seluruh penduduk Indonesia didominasi oleh golongan penduduk muda usia. Sebagian besar dari pemuda tersebut berasal dari kelompok berpenghasilan rendah, yang secara ekonomi termasuk dalam kategori miskin. Dari sudut pandang pendidikan, pemuda yang masuk dalam kategori miskin tersebut tidak dapat melanjutkan pendidikan (*drop-out*) sehingga menjadikan kualitas SDM pemuda rendah dan sulit bersaing dalam kompetisi pasar kerja baik nasional maupun internasional.

Realitas ini tentu saja akan membawa berbagai persoalan dengan segala kompleksitasnya. Secara sosial, kenyataan ini amat potensial mempengaruhi harmoni kehidupan masyarakat. Dari sudut pandang ekonomi, sebagian besar dari mereka tidak terserap di dalam lapangan kerja dan menjadi pengangguran. Jumlah pemuda yang cukup dominan dalam populasi penduduk Indonesia mempunyai peluang dimanfaatkan oleh kepentingan-kepentingan politik, dan/atau kepentingan lain yang destruktif. Dalam kaitan inilah, diperlukan pemberdayaan bagi pemuda agar memiliki keunggulan daya saing sehingga

mampu memberikan kontribusi yang nyata terhadap masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam satu dekade terakhir, kondisi dan perkembangan olahraga di Indonesia kurang menggembirakan. Hasil penelitian Direktorat Jenderal Olahraga, Departemen Pendidikan Nasional (Ditjen Olahraga Depdiknas) dan Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2003 (Depdiknas, 2003) memberikan gambaran bahwa jumlah fasilitas olahraga untuk ketiga jenis olahraga paling populer yaitu sepakbola, bolavoli dan bulutangkis cenderung semakin berkurang. Hasil penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa di samping semakin berkurangnya jumlah fasilitas olahraga tersebut, tingkat partisipasi masyarakat untuk melakukan kegiatan olahraga juga semakin berkurang. Tingkat partisipasi olahraga masyarakat (rekreasi) menurun dari 35,3% pada tahun 1994 menjadi 22,6% pada tahun 2000, namun sedikit mengalami peningkatan menjadi 25,4% pada tahun 2003.

Prestasi olahraga Indonesia tampak kurang menggembirakan apabila dilihat dari miskinnya prestasi internasional yang berhasil diraih oleh para olahragawan Indonesia. Tingkat pencapaian prestasi olahraga baik berupa jumlah perolehan medali maupun peringkat Indonesia dalam berbagai *event* olahraga internasional juga mengalami penurunan. Pada Asian Games XI tahun 1990 di Beijing Cina, Indonesia menduduki peringkat ke-7 dengan perolehan 3 emas 6 perak, 21 perunggu (30 medali). Pada Asian Games XIV tahun 2002 di Busan Korea Selatan, Indonesia hanya mampu menduduki peringkat ke-14 dengan perolehan 4 emas 7 perak, 12 perunggu (23 medali).

Di arena SEA Games, yang merupakan *event* untuk negara-negara di Asia Tenggara dan pertama kali diikuti Indonesia pada tahun 1977, prestasi

Indonesia sempat jaya. Namun sejak SEA Games XX tahun 1999 di Brunei Darussalam hingga SEA Games XXII tahun 2003 di Vietnam, Indonesia hanya mampu menduduki peringkat ke-3, bahkan pada SEA Games XXIII tahun 2005 di Filipina hanya menempati peringkat ke-5. Kondisi olahraga Indonesia yang memprihatinkan tersebut juga tergambar dari Indeks Pembangunan Olahraga (*Sport Development Index*/SDI). Penelitian awal yang dilakukan Direktorat Jenderal Olahraga bekerjasama dengan Pusat Studi Olahraga Universitas Negeri Surabaya (2004) dengan enam kabupaten/kota yang menjadi sampel penelitian, semuanya memiliki nilai SDI tergolong rendah, yaitu 0-0,499 dari skala 1. Demikian pula hasil penelitian SDI yang dilakukan secara nasional dengan sampel yang lebih luas menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Olahraga berada dalam kategori rendah yaitu 0,345.

Untuk mengatasi kompleksitas permasalahan kepemudaan dan keolahragaan diatas tentunya dibutuhkan institusi pemerintahan yang tangguh. Kembalinya Kemenegpora sebagai bagian dari kabinet pemerintahan menimbulkan harapan baru bagi peningkatan pembangunan bidang kepemudaan dan keolahragaan. Bagi pemuda, tentu saja harapannya adalah perhatian pemerintah terhadap pemberdayaan pemuda semakin meningkat. Tidak berbeda dengan pemuda, masyarakat dan kalangan olahraga juga menaruh harapan besar. Dalam pandangan masyarakat, prestasi olahraga merupakan tanggung jawab Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

Menurut Lovelock (dalam Rangkuti, 2003;18), pelayanan yang memuaskan bila pemerintah (instansi) dapat memberikan pelayanan yang handal, dalam arti memberikan pelayanan/ jasa yang akurat sesuai yang dijanjikan, *responsive* atau tanggap terhadap masyarakat/ klien, berpenampilan fisik baik

berupa sarana, prasarana, peralatan, personel, dan alat komunikasi, adanya jaminan pengetahuan dan kemampuan untuk melayani dengan percaya diri, dan empati, dimana pekerja memberikan perhatian secara individual kepada klien dan masyarakat dan mengerti kebutuhan yang diperlukan. Osborne dan Gaebler (1992) beranggapan, dalam sektor publik, anggaran ketat dan penurunan infrastruktur meningkatkan tekanan pada pemerintah untuk lebih responsif pada kebutuhan warga dan lebih efisien dalam pemanfaatan pajak (dalam Johnson C Merle, Redmon William K, dan Mawhinney Thomas C, 2004:447),

Untuk dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada Kemenegpora, maka organisasi tersebut harus mampu meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, Kemenegpora sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang ada untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Mengacu pada konteks pembangunan nasional dari perspektif yuridis-operasional, bahwa Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP), dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL), serta Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pada dasarnya mengamanatkan kepada Presiden untuk menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Sebagai dokumen perencanaan pembangunan nasional, RPJMN memberikan arah kebijakan untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional. RPJMN juga memuat landasan dan pedoman bagi Pemerintah dan penyelenggara negara lainnya dalam melaksanakan pembangunan untuk kurun waktu lima tahunan.

Terkait aspek-aspek yuridis operasional di atas, Kementerian Negara Pemuda dan telah menyusun Rencana Strategis yang komprehensif untuk kurun waktu 2005-2009, yang pada dasarnya menggambarkan tugas pokok dan kewenangan, visi dan misi, tujuan dan sasaran, strategi pencapaian tujuan, serta program dan kegiatan strategis. Rencana Strategis ini merupakan acuan dan pedoman bagi seluruh jajaran penyelenggara program pembangunan kepemudaan dan keolahragaan, baik di pusat maupun di daerah, serta masyarakat sampai dengan tahun 2009. Penyusunan Rencana Strategis dilakukan dengan mengikutsertakan berbagai pihak yang terkait dan berkepentingan (*stakeholders*).

Salah satu butir strategi yang dikembangkan oleh Kemenegpora dalam Renstra 2005-2009 adalah tentang pentingnya mengembangkan budaya organisasi. Menurut Wirawan (2007:99), Budaya organisasi mempengaruhi strategi yang dilaksanakan, khususnya dalam rencana tindakannya, jika budaya organisasi tidak menjadi penghambat tetapi menjadi pendorong pelaksanaan strategi, setiap anggota organisasi akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Prof. Dr. Sofian Effendi dalam Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi yang diselenggarakan Kantor Menteri Negara PAN 22 September 2005, dalam makalahnya yang berjudul “ Membangun Budaya Birokrasi untuk *Good Governance*”, mengemukakan pertanyaan : mengapa reformasi pemerintahan negara yang demikian luas jangkauannya dan begitu radikal perubahannya belum berhasil menciptakan *good governance* yang mampu membawa Indonesia keluar dari multi krisis yang sudah melanda bangsa ini sejak 1998? Mengapa kita belum seberhasil Muangthai dan Korea Selatan yang telah mampu keluar dari krisis ekonomi yang sebenarnya lebih parah? Ada beberapa faktor penyebab, yang

paling utama kemukakan adalah karena Pemerintah Indonesia sejak Pemerintahan Orde Baru melaksanakan reformasi birokrasi hanya setengah hati. Perubahan budaya organisasi kurang mendapat perhatian serius, padahal tanpa perubahan budaya organisasi, tidak mungkin tata pemerintahan negara yang amanah dapat dikembangkan.

Deal & Kennedy (1982) meluncurkan karya mereka berjudul *Corporate Culture*. Karya populer kedua penulis tersebut khusus menelaah aspek-aspek budaya yang diyakini mempengaruhi kinerja perusahaan (organisasi). Karya itu diakui bermakna bagi karyawan karena secara signifikan terbukti meningkatkan kinerja perusahaan di masa lalu bahkan yang akan datang. (dalam Rufus Patty Wutun, 2004;19). Dalam buku yang berjudul *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, karya David Osborne dan Peter Plastrik (1997), menjelaskan lima strategi untuk menghidupkan birokrasi yang harus dikelola dengan baik sehingga menjadi satu kekuatan. Kelima strategi itu adalah : (1) strategi inti: menciptakan tujuan yang jelas; (2) strategi konsekuensi; (3) strategi pelanggan; (4) strategi pengendalian; (5) strategi budaya. (dalam A Qodri Azizy, 2007;27).

Budaya adalah perekat yang mengikat sebuah organisasi secara bersama-sama. Hal ini juga berlaku untuk organisasi yang tidak berorientasi keuntungan seperti pemerintahan (Deal, Kennedy, 1999;2). Hal ini mengisyaratkan bahwasan penelitian tentang budaya organisasi menjadi sangatlah penting, karena dewasa ini banyak sekali organisasi, baik organisasi bisnis maupun non-bisnis, organisasi privat maupun publik, yang melakukan upaya-upaya perubahan organisasional dalam rangka menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang semakin cepat. Perubahan organisasi tersebut dapat

dilakukan dengan berbagai cara yang berbeda ruang lingkup dan sarannya. Seperti melalui restrukturisasi, rekayasa kembali, penentuan strategi kembali, akuisisi, perampingan, program-program kualitas atau pembaharuan budaya organisasi (Kotter,1997).

John P Kotter (1996) dalam bukunya *Leading Change* melakukan analisis terhadap 8 (delapan) kegagalan atau kesalahan korporat (organisasi) dalam melakukan perubahan, salah satu diantaranya lalai menambatkan perubahan dengan kuat dalam budaya organisasi. (dalam A Qodri Azizy,2007; 78). Menurut Nevizond Chatab (2007; 217), hasil riset lain juga menyebutkan bahwa 74% perusahaan/ organisasi mengalami kegagalan dalam merger/ akuisisi per tahun, hal dikarenakan tidak memperhatikan faktor budaya, seperti nilai-nilai inti organisasi yang merupakan sumber kekuatan penting yang dinyakini dan dianut secara luas sesuai dengan tantangan perubahan lingkungan. Umumnya, proses perubahan tidak mudah terjadi kecuali jika tersedia fasilitas kegiatan memetakan profil budaya organisasi, sebagai acuan vital kepentingan manajemen puncak dalam menggerakkan serta mengendalikan arah perubahan. banyak organisasi yang tidak sukses sering melemparkan program perubahan baru, terlebih yang berdampak pada perubahan budaya, tanpa mempertimbangkan, **pertama**, perlunya suatu pandangan konsensus tentang budaya organisasi saat ini, **kedua**, perlunya konsensus tentang perubahan apa yang berarti dan tidak berarti, dan **ketiga**, perubahan spesifik untuk mulai, berhenti dan melanjutkan.

Menurut R Matindas (1997; 96), mengingat bahwa organisasi adalah kesatuan berbagai suborganisasi, maka selalu ada kemungkinan bahwa budaya yang dominan di bagian-bagian tertentu bisa berbeda dengan budaya yang

dominan di bagian lainnya. Yang paling utama dalam pembahasan mengenai budaya organisasi adalah budaya yang lebih mendorong efektivitas organisasi.

Lahirnya kembali Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dalam pemerintahan Kabinet Indonesia Bersatu merupakan sinyal kuat adanya keseriusan pemerintah dalam pengembangan dan peningkatan peran pemuda dan olahraga sebagai dua pilar bangsa dalam menunjang pembangunan nasional. Dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional tersebut, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga selaku penyelenggara pembangunan bidang pemuda dan olahraga, dan sebagai sebuah kementerian baru yang dimunculkan kembali pasca likuidasi pada pemerintahan sebelumnya, dihadapkan pada banyak kendala, baik teknis maupun nonteknis.

Hal utama diawal kembalinya kementerian ini yang menjadi perhatian organisasi adalah penataan kelembagaan yang akan menopang kerja kementerian. Pembentukan dan pengesahan struktur kelembagaan memerlukan waktu yang tidak singkat dan melalui berbagai pembahasan yang bertahap dan terpadu guna menghasilkan struktur yang lebih efisien. Sumber daya manusia Kemendikpora saat ini berasal dari berbagai instansi, setidaknya terdapat 30 (tiga puluh) instansi yang ada dalam Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga saat ini. Sebahagian besar personal yang bekerja berasal dari Departemen Pendidikan Nasional, khususnya berasal dari Direktorat Jenderal Olahraga dan Direktorat Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda, sedangkan lainnya berasal dari Pemerintah daerah, sejumlah departemen, perguruan tinggi, lembaga penelitian dan sebagainya.

Sumber daya manusia yang berasal dari berbagai instansi tersebut, tentulah memiliki budaya organisasi dan kebiasaan-kebiasaan yang berbeda pula sesuai dengan organisasinya. Kebiasaan tersebut mempunyai nilai-nilai yang

berbeda setiap orangnya, sehingga profil budaya organisasi di Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga terbentuk dari berbagai budaya organisasi instansi yang beragam. Oleh karena itu, perlu digali dan yang baik perlu dikembangkan dalam rangka strategi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga mewujudkan visi dan misi organisasi.

1.2 Pokok Permasalahan

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pemuda dan olahraga, tentunya membutuhkan profil budaya organisasi yang kondusif bagi pelaksanaan tugas-tugasnya. Hal ini dipertegas dengan adanya salah satu strategi Kemenegpora untuk mewujudkan visi dan misi organisasi yang tercantum pada Renstra 2005-2009 yaitu : “ Mengembangkan kultur organisasi yang sehat dan demokratis untuk pencapaian tujuan program sesuai dengan visi dan misi “

Namun dalam organisasi, keberhasilan berbasis perubahan tidak mudah terjadi kecuali tersedia profil budaya organisasi sebagai penggerak dan pengendali perubahannya. Dengan adanya profil budaya organisasi, maka kegiatan menggerakkan dan menghadirkan budaya organisasi menjadi mudah, terarah dan lebih fokus. Untuk itu diperlukan analisis profil budaya organisasi yang ada saat ini dan budaya yang diinginkan secara lebih spesifik. Kemudian dengan membandingkan keduanya diharapkan dapat diketahui kesenjangan yang terjadi. Dari kesenjangan tersebut dapat disusun suatu strategi perubahan yang perlu dilakukan sehingga Profil Budaya Organisasi yang diharapkan dapat tertanam pada setiap anggota organisasi.

Dengan demikian permasalahan pokok yang diajukan dalam penelitian

ini adalah :

1. Bagaimana perbandingan antara profil budaya organisasi yang terjadi saat ini dan profil budaya organisasi ideal pada Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga ?
2. Bagaimana upaya perubahan budaya organisasi yang diperlukan oleh Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga menuju profil budaya organisasi ideal guna mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Mendapatkan gambaran profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang ideal pada Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI.
2. Untuk mengetahui perubahan budaya organisasi yang diperlukan oleh Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI menuju profil budaya ideal guna mendukung strategi mewujudkan visi dan misi organisasi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Peneliti : memberikan wawasan yang baru dan meningkatkan pengetahuan tentang profil budaya organisasi pada organisasi pemerintahan.
- b. Bagi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI : memberikan masukan dari hasil penelitian tentang profil budaya organisasi yang dapat dikembangkan guna mendukung pelaksanaan tugas sesuai visi dan misi organisasi.
- c. Bagi peneliti lanjutan : sebagai sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan profil budaya

organisasi di Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI.

1.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian profil budaya organisasi pada Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga ini dilakukan sebagai diagnosa terhadap budaya organisasi dalam kaitannya sebagai strategi organisasi yang dilakukan Kemenegpora mewujudkan visi dan misi organisasi. Penelitian dengan menggunakan instrumen OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) secara metodologis terjadi keterbatasan; dimana aspek budaya yang sangat luas tidak dapat tercakup dalam gambaran secara utuh, melainkan hanya mengambil dimensi-dimensi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disajikan secara sistematis, disusun dalam 6 (enam) bab yang saling berhubungan satu dengan lainnya sehingga membentuk satu kesatuan. Urutan penulisan tesis ini disusun dengan sistematika sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, keterbatasan penelitian, dan sistematika penulisan

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisikan landasan teoritis penelitian, yang menyangkut acuan tentang profil budaya organisasi

Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisikan alur pikir dalam penelitian, teknik pengumpulan data, serta alat ukur dan variable yang menjadi instrumen dalam penelitian.

Bab IV Gambaran Umum Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Bab ini berisikan sejarah singkat tentang Kementerian Negara pemuda dan Olahraga , tugas pokok, fungsi, visi, misi, strategi, dan struktur organisasi.

Bab V Analisis Budaya Organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Bab ini membahas tentang hasil-hasil yang didapat dari penelitian dan pembahasannya yang secara garis besarnya berisikan profil budaya organisasi, kesenjangan dan strategi perubahan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini penulis akan menguraikan kesimpulan hasil temuan di lapangan. Berdasarkan hasil temuan tersebut penulis mengajukan beberapa saran yang dapat digunakan untuk pengembangan profil organisasi yang dapat diterapkan di Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Dahris S.Siregar (2003)

Dahris S Siregar melakukan penelitian dengan mengambil judul " Diagnosis Perubahan Kultur Organisasi dalam Rangka Transformasi Organisasi, Studi Kasus pada Kantor Pusat PT Kereta Api (Persero)". Penelitian ini dilakukan dengan menggabungkan dua instrumen penelitian, yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrumen* (OCAI) dan *Management Skill Assessment Instrument* (MSAI). Instrumen OCAI terutama dimaksudkan untuk mengukur dan mendapatkan profil kultur organisasi secara umum, kekuatan kultur yang dominan, kesesuaian tipe kultur dengan kelompok industri, dan kultur yang diharapkan (*Preferred*) di masa mendatang. Instrumen MSAI digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan manajerial sesuai dengan pembagian tipe kultur organisasi; sehingga dapat dibandingkan dengan tipe kultur organisasi dan menemukan kesenjangan yang terjadi antara kemampuan-kemampuan manajerial yang menonjol dengan tipe kultur organisasi.

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 35 buah kuisisioner yang dipilih secara acak (*random*) untuk kuisisioner OCAI, dan sebanyak 30 buah kuisisioner MSAI-individu (*self-rating*) yang ditujukan untuk level manajerial terbawah dalam struktur organisasi (setingkat Kepala Seksi), serta sebanyak 30 buah kuisisioner MSAI-umpan balik yang ditujukan kepada atasan/bawahan dari subyek pada kuisisioner MSAI-individual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kultur organisasi pada Kantor Pusat PT Kereta Api (Persero) saat ini relatif seimbang pada setiap tipe, dimana tipe kultur yang memiliki skor tertinggi adalah Hirarki (33,50) dan Klan (28,50). Analisis terhadap kultur organisasi yang diharapkan (*Preferred*) menunjukkan bahwa kultur yang diharapkan adalah kultur yang seimbang pada keempat kuadran. Perbandingan antara kultur saat ini dengan kultur yang diharapkan menunjukkan bahwa tipe kultur yang perlu ditingkatkan adalah kultur adhokrasi (4,77) dan kultur hirarki yang dikurangi (-6,58).

Berdasarkan analisa terhadap skor MSAI yang diisi oleh Kasi (*self-rating*) dengan skor yang diisi oleh rekan (atasan/bawahan) diketahui bahwa kesenjangan atau selisih yang lebih besar dari 1,00 terjadi pada variabel market3/ kemampuan mengelola pelayanan konsumen (1,26) dan klan1/ kemampuan mengelola tim (1,04). Kesenjangan yang memiliki nilai mendekati nilai batas 1.00 terdapat pada variabel klan3/ mengelola pengembangandiri karyawan (0,98) dan hirarki3/ kemampuan mengelola koordinasi (0,94).

Penulis mengusulkan, untuk mendukung pengembangan organisasi perlu dilakukan upaya-upaya khusus meningkatkan kapabilitas manajerial dan menutup kesenjangan kemampuan manajerial pada item-item khusus yang diidentifikasi pada instrumen MSAI, maupun dalam konteks umum sebagaimana diidentifikasi pada instrumen OCAI. Dan untuk mendukung proses transformasi organisasi PT Kereta Api (Persero) menjadi perusahaan publik yang efisien dan inovatif, dapat dilakukan upaya mengembangkan suatu manajemen kultur secara sengaja dan terencana (*conscious management of culture*) untuk membentuk kultur organisasi yang sesuai dengan orientasi, tujuan dan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misinya di bidang transportasi.

2.1.2 F.A Purwoko (2006)

F.A Purwoko meneliti Budaya Organisasi Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional, yang berupaya menganalisis bagaimana budaya organisasi yang sesuai untuk dikembangkan pada Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional menggunakan kerangka berpikir *Competing Values Framework*. (Cameron & Quinn,1999) yang bertujuan untuk mengidentifikasi budaya aktual serta menemukan budaya yang ideal. Berdasarkan hasil identifikasi budaya aktual dan ideal dilakukan analisis kesenjangan dan merumuskan langkah-langkah intervensi terhadap perubahan budaya.

Kuisisioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrumen*) dibagikan yang sebanyak 192 buah ditujukan kepada karyawan Lakhari BNN dengan teknik *Cluster Sampling* pada kelima unit kerja yang ada. Kuisisioner yang kembali sebanyak 153 buah, dan berdasarkan pengolahan data kuisisioner dan informasi dari kegiatan Diskusi Kelompok Terarah (*Focus Group Discussion*), diperoleh temuan bahwa budaya yang dominan berkembang di kelima unit kerja Pelaksana Harian

BNN adalah budaya Hierarki yang bertujuan untuk menjaga stabilitas dan bersifat formal, sedangkan budaya yang memiliki nilai fleksibilitas yaitu budaya *Clan* dan Adhokrasi belum banyak dimiliki.

Temuan lainnya bahwa nilai-nilai budaya fleksibilitas dibutuhkan oleh organisasi Pelaksana Harian BNN, sehingga dibutuhkan pengembangan nilai-nilai budaya yang mengandung fleksibilitas. Nilai budaya *Clan* dibutuhkan oleh kelima unit kerja Lakhari BNN. Pengembangan nilai-nilai budaya *Market* hanya dibutuhkan oleh unit kerja Pusat Penelitian, Pengembangan dan Informatika. Berdasarkan kesimpulan diperlukannya pengembangan ketiga nilai budaya yaitu nilai-nilai budaya *Clan*, *Adhocracy*, dan *Market*, maka dibutuhkan langkah-langkah intervensi perubahan terhadap budaya yang ada saat ini.

2.2 Kajian Teoritik

2.2.1 Konsep Budaya Organisasi

Dalam buku yang berjudul *The Origin and Evolution of Cultures*, Robert Boyd dan Peter J. Richerson (2005;3) menyatakan salah satu proposisi program riset mereka, budaya adalah informasi yang orang peroleh dari orang lainnya melalui pembelajaran, meniru, dan format pembelajaran sosial lainnya. Pada suatu skala dimana terdapat hal-hal yang tidak diketahui tentang orang lain diluar dirinya, orang memperoleh keterampilan, kepercayaan, dan nilai-nilai dari orang di sekitar mereka, dan hal ini betul-betul mempengaruhi perilaku.

Munandar AS, Sjabadhyni Bertina, dan Patty Wutun Rufus (2004;20), menyatakan *culture* (budaya) berasal dari kata latin *collere* yang berarti bercocok tanam. Sejak 1960-an hingga akhir 1970-an istilah tersebut meluas pemakaiannya di dalam organisasi. Sejalan dengan perkembangan waktu dan zaman, muncul bermacam persepsi dilatari oleh perbedaan latar belakang dan pendekatan yang digunakan oleh para analis budaya organisasi.

The American Heritage Dictionary merumuskan budaya sebagai keseluruhan pola-pola perilaku, seni, kepercayaan, institusi dan semua hasil kerja manusia serta karakteristik pemikiran yang ditransmisi oleh masyarakat (Kotter dan Heskett, 1992:4). Menyadari bahwa organisasi merupakan "masyarakat" tersendiri, studi-studi budaya organisasi mulai menjadi pusat perhatian dari para

ahli terutama pasca perang dunia II. Terdapat berbagai pendapat para ahli tentang apa yang dimaksud dengan budaya organisasi tersebut. Deal dan Kennedy (1982) mengatakan bahwa nilai-nilai inti yang merupakan esensi falsafah organisasi yang didukung oleh semua anggota organisasi untuk mencapai keberhasilan dan memberikan pemahaman tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Schein (1992) yang pemikirannya banyak dikutip dalam berbagai literatur organisasi dan manajemen mengartikan budaya organisasi sebagai pola perilaku yang dikembangkan oleh organisasi sebagai usaha mereka belajar untuk menanggulangi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang dipercaya telah bekerja dengan cukup baik dan dianggap sah serta perlu untuk diajarkan pada anggota yang baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah tersebut. Lebih lanjut dikatakan Schein (1999;15) bahwa untuk mencoba cara yang lebih baik untuk berpikir tentang budaya adalah dengan merealisasikan menjadi nyata dalam beberapa tingkatan, dan harus mengerti serta mengelola tingkatan-tingkatan yang lebih dalam. Ada tiga level budaya dari yang sangat nampak sampai pada yang sangat sulit dikatakan dan tak terlihat, yaitu :

1. Artifacts adalah struktur dan proses organisasi, yang dinyatakan dalam manifestasi fisik, behavioral, dan verbal. Artifacts merupakan level yang paling mudah diamati ketika seseorang masuk ke sebuah organisasi. Termasuk dalam pengertian artifacts adalah arsitektur, dekorasi, layout fisik, ritual/seremonial, rewards/punishment, anekdot/jokes, jargon, metafor dan suasana organisasi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, dikenali dan dibedakan dengan organisasi lain ketika seseorang memasuki lingkungan organisasi tersebut.
2. Espoused values merupakan nilai-nilai pokok yang mendukung sebuah organisasi, seperti: tujuan, strategi dan filsafat. Nilai-nilai tersebut dapat dinyatakan secara jelas dalam bentuk tulisan/dokumen, tetapi lebih banyak dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan organisasi tersebut, yang harus dipelajari lebih jauh. Nilai-nilai dimaksud di antaranya berupa keyakinan pada integritas, kerja sama tim, orientasi pelanggan, kualitas produk, dan lain-lain. Nilai-nilai tersebut menjadi identitas atau

kepribadian suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

3. Shared tacit assumptions (basic underlying assumptions) merupakan keyakinan, persepsi, perasaan, dan sebagainya, yang menjadi sumber nilai dan tindakan dalam organisasi. Level yang lebih dalam ini dapat dipahami dari sejarah organisasi tersebut, di mana pendiri organisasi (seseorang atau kelompok orang) memulai organisasi dengan keyakinan, nilai-nilai, dan anggapan-anggapan yang disosialisasikan terus-menerus kepada anggota organisasi. Dengan demikian, para anggota atau pekerja belajar mengenai nilai-nilai dasar organisasi yang pada akhirnya mendorong anggotanya untuk menjalankan organisasinya.

Budaya bukan secara pokok berada di dalam pikiran orang-orang, tetapi sesuatu hal yang berada di antara "kepala" orang-orang dalam suatu kelompok dan dibicarakan. Contohnya interaksi dalam kelompok kerja atau di dalam pertemuan. Budaya merupakan pusat dalam menjaga pengertian dari perilaku, kejadian sosial, kelembagaan dan proses. Budaya adalah pengaturan fenomena-fenomena yang ada menjadi lebih berarti dan jelas. Menurut Richard E. Porter dan Larry A. Samovar (1982), menyatakan budaya berkenaan dengan cara manusia hidup. Manusia belajar berpikir, merasa, mempercayai, dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Lebih lanjut Richard E. Porter dan Larry A. Samovar (1982) menyatakan budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat. Secara formal budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarki agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. (dalam Deddy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat, 2001:18)

Menurut Sathe (1983), periset dari Harvard University, dalam J. Winardi (2003; 214), mengembangkan model yang bermanfaat untuk mengobservasi dan menafsirkan kultur keorganisasian (budaya organisasi). Ada empat macam manifestasi atau bukti umum tentang kultur dalam model tersebut yang mencakup :

1. Hal-hal yang dibagi bersama (*shared things-objects*) ;
2. Hal-hal yang dibicarakan bersama (*shared saying-talk*) ;

3. Hal-hal yang dilakukan bersama (*shared doings-behavior*);
4. perasaan bersama (*shared feelings- emotion*)

Frost (1985;17) mengatakan, bila berbicara tentang budaya organisasi maka yang dibicarakan adalah tentang sesuatu yang penting bagi orang-orang yang direpresentasikan melalui acara ritual, mitos, cerita dan legenda juga termasuk penjelasan dari kejadian-kejadian, gagasan-gagasan, dan pengalamari yang dipengaruhi dan dibentuk oleh kelompok dimana mereka tinggal dan berkumpul.

Menurut J. Winardi (2003; 213), kultur organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat para anggota sesuatu organisasi, melalui nilai-nilai yang dijunjung tinggi bersama, alat-alat simbolik dan ideal-ideal sosial. Sedangkan R. Matindas (1997; 95) berpendapat pada hakikatnya budaya perusahaan adalah kesatuan nilai dan asumsi yang dipegang oleh kesatuan sumber daya manusia. Budaya perusahaan juga merupakan sebuah sistem yang progresif yang terus berkembang. Berbeda dengan peraturan yang bersifat kognitif, budaya perusahaan umumnya lebih mengakar dan lebih berpengaruh pada tingkah laku karyawan.

Turner (1992), mendefinisikan budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh para anggota baru seutuhnya. Secara pragmatis budaya organisasi dapat diartikan sebagai norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya. (dalam Rhenald Kasali, 2005;285).

Menurut Wirawan (2007;10), budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi,kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) 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 memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi. Budaya merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia , maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota

organisasi sebagai individu.

Lebih lanjut menurut Wirawan (2007: 10-11), definisi budaya organisasi diatas berisi sejumlah kata kunci yaitu :

1. Isi Budaya Organisasi. Ada yang dapat diindera dengan mudah seperti artefak dan ada yang sukar diindera seperti nilai-nilai, norma, asumsi, dan filsafat organisasi.
2. Sosialisasi. Budaya organisasi disosialisasikan atau didifusikan dan diajarkan serta diterapkan kepada setiap anggota organisasi baru.
3. Mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi mempunyai pola pikir, sikap, dan perilaku tertentu. Semua hal tersebut dibimbing oleh norma, nilai-nilai, dan kode etik organisasi.

Hatch (1997;202) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang sulit didefinisikan, akan tetapi orang bisa mengenalinya. Sedangkan menurut Michael Amstrong (2006; 303) budaya organisasi atau budaya korporat adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang bisa sudah tidak diartikulasikan, namun membentuk dan menentukan cara orang (*people*) berkelakuan dan menyelesaikan sesuatu. Robbins (2003;305) mengemukakan definisi yang spesifik dengan mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi, meliputi:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analiaia, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Ndraha (2005;76) mengutip Piti Siti-Amnuai, dalam tulisannya *How to Build A Corporate Culture* yang dimuat dalam *The Asian Manager* (September 1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: "*A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problem of external adaptation and internal integration*". Definisi budaya organisasi tersebut oleh Ndraha dikategorikan sebagai definisi budaya sebagai output, yaitu "potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung di dalam suatu organisasi atau perusahaan". Ndraha membedakannya dengan budaya sebagai input, yang berarti suatu budaya yang terkait dengan visi, misi dan nilai yang dianut dibentuk oleh pendiri atau kelompok pendiri organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, Ndraha menyatakan kata-kata *basic, assumptions, beliefs, shared, dan learn* merupakan indikator dari budaya organisasi. Dengan kata-kata kunci tersebut dapat diukur budaya suatu organisasi.

Hatch (1997;205) mengumpulkan tujuh buah definisi organisasi, di antaranya yang dikemukakan oleh Schein (1985), budaya organisasi adalah: *The pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problem of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problem.*

Kreitner dan Kinicki (2003;79) menyatakan bahwa, budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting, yaitu: (1) Budaya organisasi

diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi; (2) Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja; (3) Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.

2.2.2 Nilai Sebagai Dasar Budaya Organisasi

Dalam memahami nilai sebagai dasar budaya organisasi, maka perlu terlebih dahulu dipahami pengertian tentang nilai itu sendiri. M. Rokeach (1973;4) membedakan pengertian nilai sebagai "sesuatu yang dimiliki oleh seseorang" (*a person has a value*). dan nilai sebagai "sesuatu yang berkaitan dengan objek" (*an object has value*). Pandangan pertama menyatakan nilai adalah sesuatu yang ada pada manusia. Sedangkan Robin Williams (1968;283) menyatakan nilai adalah kriteria atau standar yang dibuat untuk melakukan penilaian. Secara ekstrem nilai adalah sesuatu yang dimiliki hanya oleh manusia. Pandangan kedua Rokeach menekankan nilai sebagai milik (*property of*) oleh objek.

Perbedaan yang mungkin terjadi, yakni antara apa yang sebenarnya diinginkan seseorang dengan perilaku yang ditunjukkan. Hofstede (1977;20) berpendapat perbedaan tersebut merupakan akibat langsung dari perbedaan antara apa yang sebenarnya dengan apa yang seharusnya diinginkan, tapi juga dapat disebabkan faktor lingkungan yang mengadakan intervensi dan mengubah perilaku seseorang, ekspresi nilai yang sebenarnya dimiliki tidak tergambarkan.

Donald E. Super dan Branimir Sverko (1995; 5) berpendapat nilai-nilai adalah sesuatu yang diorganisasir oleh kumpulan kepercayaan umum, pendapat, dan sikap tentang apa yang lebih baik, hak/ kebenaran, atau kebaikan dalam hidup. Pendekatan yang dinamis pada nilai berasumsi bahwa nilai suatu organisasi tertentu terbentuk dari suatu kebutuhan anggotanya, keinginan-keinginan, dan tujuan-tujuan, secara hirarkis tersusun menurut kepentingan relatif dan prioritas mereka. Hal ini disebabkan organisasi seperti membantu individu di dalam orientasinya, pengambilan keputusan, dan pengintegrasian aktivitas, dan nilai-nilai dapat memberikan ukuran-ukuran prioritas spesifik yang dalam perilaku manusia secara langsung.

M. Rokeach (1973;5) beranggapan nilai adalah suatu keyakinan abadi, suatu cara bertindak yang khas atau tujuan hidup yang bertentangan atau berlainan.

George England (1974;2) berpendapat bahwa nilai merupakan suatu kerangka kerja perseptual yang secara relative bersifat permarien. Nilai mirip dengan ideologi falsafah (hidup) seseorang. Kerangka kerja tersebut membentuk dan mempengaruhi hakikat dari watak perilaku perorangan umumnya. Dalton E. McFarland (1982;173) melihat nilai sebagai suatu kombinasi ide dan sikap yang mencerminkan suatu peringkat pilihan atas prioritas, motif atau orang (suatu kombinasi ide dengan sikap). Sedang Geert Hofstede (1980;10) menyatakan bahwa nilai merupakan suatu kecenderungan luas untuk lebih menyukai atau memilih keadaan-keadaan tertentu dibanding yang lain (merupakan suatu tendensi luas yang mencakup pengertian Kluckhohn, Rokeach, maupun England).

Dari definisi di atas dapat diimpulkan bahwa, Kluckhohn mengartikan nilai sebagai konsepsi, sedangkan Rokeach mengartikannya sebagai keyakinan (Danandjaja, 1986;12). Menurut Hofstede (1977;9) keyakinan adalah spesifik terhadap situasi tertentu dan membedakan antara nilai dan keyakinan, dimana keyakinan lebih spesifik sifatnya daripada nilai. Richard E.Porter dan Larry A. Samovar (1982), mendefinisikan bahwa nilai-nilai adalah aspek evaluatif dari sistem-sistem kepercayaan, nilai dan sikap. Dimensi-dimensi evaluatif ini meliputi kualitas-kualitas seperti kemanfaatan, kebaikan, estetika, kemampuan memuaskan kebutuhan, dan kesenangan. dalam Deddy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat 2001:27).

Andreas A. Danandjaja (1986;14) menyatakan bahwa ada persamaan atau kemiripan yang bersifat hakiki mengenai pengertian nilai yang diungkapkan dari Kluckhohn, Rokeach, England, dan Hofstede; yaitu :

1. Nilai atau sistem nilai mempunyai pengaruh langsung pada perilaku seseorang.
2. Hal apa yang akan dipengaruhi nilai/dicapai; cara sarana dan tujuan (nilai-nilai instrumental) dan menunjukkan keadaan akhir eksistensi (nilai-nilai terminal).
3. Adanya tata tingkat preferensi nilai terhadap modus perilaku tertentu atau keadaan akhir.

Danandjaja (1986;15) menyatakan, dari beberapa definisi mengenai nilai dapat diimpulkan beberapa hal penting, yakni:

- a. Pengertian mengenai nilai sebenarnya tidak mungkin mencakup secara lengkap dalam kalimat-kalimat yang deskriptif (karena merupakan hal yang tariwujud).
- b. Pengertian yang digunakan dalam mendefinisikan nilai seperti sikap, keyakinan atau konsepsi masih kabur.
- c. Pengertian nilai belum dapat didefinisikan secara rapi dan tuntas, sehingga orang mendefinisikan dengan bermacam-macam pendekatan atas dasar kemampuannya untuk membayangkan adanya suatu kesatuan (entity) yang disebut nilai.

Hofstede mengungkapkan tujuh konsep untuk memberikan batasan yang jelas antara nilai dan bukan nilai, yaitu: kepribadian (*personality*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), keyakinan (*beliefs*), stereotip (*stereotypes*), norma (*norms*), dan kebudayaan (*culture*) Menurut Hofstede ketujuh konsep ini biasa digunakan untuk mendefinisikan “pemrograman mental (*mental programming*) manusia, yaitu untuk mengetahui hal-hal yang ada pada diri seseorang, yang bersama-sama mempunyai pengaruh pada perilaku seseorang.

Batasan mengenai nilai-nilai menurut Sparenger seperti yang dikutip oleh Gibson, Ivacevich & Donnelly (1991), mendefinisikan nilai-nilai sebagai “*constellation of likes, dislike, viewpoints, shoulds, inner inclination, rational and irrational judgement, prejudices, and association patterns that determine a person's view of the world.*” Menurut Sparenger nilai-nilai merupakan konstelasi senang, tidak senang, sudut pandang, keharusan, kecenderungan dalam diri, penilaian rasional dan irrasional prejudis (prasangka), pola asosiasi yang menentukan pandangan seseorang mengenai dunia. Pengarang lainnya Heinz Wehrich dan Harold Koontz (1993), mendefinisikan nilai-nilai sebagai “*a value can be defined as a fairly permanent belief about what is appropriate and what is not that guides the action and behavior of employees in fulfilling the organization's aims. Values can be thought of as forming an ideology that permeates everyday decisions.*”

Menurut kedua pengarang ini, nilai-nilai adalah suatu kepercayaan permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai merupakan

pembentuk ideologi yang meresap ke dalam keputusan-keputusan setiap. (dalam Wirawan, 2007: 44-45).

Mark Mindel dan William Gordon (1981:13) memberikan batasan tentang nilai yaitu (1) Nilai bukanlah opini atau sikap yang ditujukan terhadap seseorang atau benda atau stuasi tertentu. Opini berkaitan dengan topik tertentu, sedangkan sikap adalah kecendrungan atau prediaposisi terhadap sesuatu yang spesifik. Manusia banyak opini dan sikap, tapi hanya memiliki nilai-nilai dalam jumlah yang terbatas. Nilai bersifat lebih umum dari pada opini dan sikap dan tidak terikat pada situasi yang spesifik nilai mempengaruhi proses pembuatan keputusan seseorang. (2) nilai tidak bersifat mutlak dan dapat berubah. Nilai dipengaruhi oleh kebudayaan . nilai adalah konsepsi manusia mengenai apa yang secara pribadi di anggap benar dan tidak benar. Nilai bukanlah etika, yang mempelajari apa yang benar dan apa yang salah, yang sering menjadi bagian dan doktrin mengenai moralitas dan keagamaan, tapi nilai kerap menjadi dimensi moral; (3) Nilai bukanlah keadaan yang ideal, tapi mengenai apa yang lebih cenderung diinginkan; (4) Nilai bukanlah perilaku, tapi melalui perilaku seseorang dapatlah dikenali apa nilai yang berada di balik perilaku tersebut. Perilaku yang berbeda dari seseorang dapat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang sama, dapat pula berbeda.

Rokeach (1973;12) mengajukan tiga fungsi nilai, yakni:

1. Sebagai ukuran baku yang mengarahkan kegiatan seseorang: (a) mengarahkan kita untuk menentukan posisi dalam masalah-masalah sosial; (b) memberikan kecendrungan kepada kita untuk lebih mementingkan ideologi politik atau agama yang kita anut;; (c) sebagai ukuran baku untuk menentukan bagaimana seseorang menampilkan diri terhadap orang lain dan diri sendiri; (d) sebagai ukuran baku untuk menilai orang lain dan diri sendiri; (e) nilai-nilai memungkinkan orang untuk mengadakan perbandirigan antara dirinya dengan orang lain; (f) nilai sebagai ukuran baku untuk menentukan bagaimana cara meyakinkan orang lain; (g) nilai memungkinkan seseorang untuk mengadakan rasionaliaasi, sebagai mekanisme mempertahankan diri, sikap, perbuatan atau keyakinan yang mungkin secara pribadi atau oleh lingkungan sosialnya kurang dapat diterima.

2. Sebagai rencana umum (*general plans*) untuk menyelesaikan konflik dan mengambil keputusan. Sistem nilai memberikan pedoman bagi seseorang untuk dapat memilih antara nilai-nilai yang pada saat tertentu diaktifkan, sehingga dapat menghindari atau menyelesaikan konflik. Rokeach menyatakan "*A value system is a learned organization of principles and rules to help one choose between alternatives, resolve conflicts, and make decision*"
3. Sebagai fungsi motivasi, beda dengan ukuran baku dan rencana umum yang memberikan pengarah dan waktu ke waktu, nilai atau sistem nilai juga mempunyai fungsi motivasi yang berjangka panjang.

George England melihat fungsi nilai dapat mempengaruhi perilaku seseorang menurut dua cara, yakni: (1) Pengaruh langsung pada perilaku seseorang, yang disebut sebagai penyalur perilaku (*behavior channeling*); (2) pengaruh yang tidak langsung pada perilaku seseorang, disebut penyaring persepsi (*perceptual screening*). Pada penyalur perilaku, perilaku seseorang dialurkan kearah tertentu sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya. Sedang pada fungsi penyaring persepsi orang akan menanggapi lingkungannya melalui kaca mata yang diwamai oleh nilai-nilai yang dianutnya. Dengan demikian tanggapan seseorang adalah subyektif. Atas dasar tanggapan yang "berwarna" itulah orang akan meneruskannya dengan melakukan sesuatu sesuai dengan bagaimana ia melihat lingkungannya.

Sedangkan McLaughlin menunjukkan bahwa nilai-nilai: (1) tidak dapat diobservasi secara langsung; (2) mempunyai unsur kognitif efektif dan konatif, (3) tidak berperan terlepas dari organisme biologi dan lingkungan sosialnya; (4) nilai lebih mengenai apa yang seharusnya diinginkan (*the desirable*) dari pada yang sebenarnya diinginkan (*the desired*); (5) terorganisasi menurut hirarki dalam system kepribadian seseorang; (6) berhubungan dengan perilaku actual seseorang, sebagai fungsi dari tekad pribadi dan faktor-faktor situasional.

Secara deskriptif nilai adalah pengertian-pengertian (*conceptions*) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau yang kurang benar. Nilai-nilai berkembang dan menurut pengalamannya seseorang yang dalam sifat dan ungkapannya dipengaruhi oleh keadaan fisik dan psikis seseorang.

Dalam kaitan dengan budaya organisasi ini, maka oleh Kreitner dan Kinicki (2003;80) dikatakan bahwa nilai memiliki lima komponen kunci, yaitu: (1) Nilai merupakan konsep kepercayaan; (2) Mengenai perilaku yang dikehendaki; (3) Keadaan yang amat penting; (4) Pedomari menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku; (5) Urut dari relatif penting. Nilai merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku. Adalah penting untuk membedakan antara nilai pendukung dengan yang diperankan.

Nilai pendukung (*espoused values*) menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang di pilih oleh organisasi. Umumnya mereka dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau kecil dan oleh tim *top management* dalam sebuah perusahaan (organisasi) yang lebih besar. Sedangkan nilai-nilai yang diperankan (*enacted values*), di sisi lain merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. Mari kita melihat perbedaan antara kedua tipe nilai ini. Sebuah organisasi mungkin mendukung bahwa hal tersebut mengukur nilai integritas dengan menjalankan komitmennya, nilai pendukung dan nilai yang diperankan dan perilaku individual dipengaruhi oleh nilai integritas hanya merupakan aspirasi yang tidak mempengaruhi perilaku. Jurang antara *espoused* dan *enacted values* bersifat penting karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi.

Penting untuk mempertimbangkan bagaimana sebuah sistem nilai organisasi mempengaruhi budaya organisasi karena organisasi memiliki sejumlah besar nilai. Sistem nilai organisasi menggambarkan pola yang bertentangan dan yang cocok di antara nilai-nilai, bukan di antara nilai yang relatif penting. Definisi menekankan poin bahwa organisasi memiliki dua sistem nilai fundamental yang secara alamiah saling bertentangan. Satu sistem berkaitan dengan sikap dimana tugas-tugas diselesaikan, dan nilai yang lainnya mencakup nilai yang berkaitan dengan upaya mempertahankan solidaritas dan ikatan internal. Untuk memahami nilai-nilai organisasi mempengaruhi budaya organisasi, perlu mengetahui tipologi nilai organisasi.

2.2.3 Fungsi Budaya dan Proses Budaya Organisasi

Menurut Ndraha (2005;20-22) fungsi budaya adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat, yang dibentuk oleh faktor sejarah, kondisi dan sisi geografi, system-sistem sosial, politik dan ekonomi dan perubahan-perubahan di dalam masyarakat.
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat, dengan kebersamaan (sharing) sebagai faktor pengikat yang kuat.
- c. Sebagai sumber, yaitu sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumberdaya.
- d. Sebagai kekuatan penggerak, budaya bersifat dinamis, resilient, tidak statis dan tidak kaku, karena budaya terbentuk melalui proses belajar-mengajar.
- e. Sebagai pembentuk nilai tambah.
- f. Sebagai pola perilaku, karena budaya juga berisi norma perilaku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- g. Sebagai warisan, yang disosialisasikan melalui pendidikan.
- h. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
- j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation-state.

Fungsi budaya tersebut diringkas oleh Robbins (2003;311) menjadi lima, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pekerja

Menurut Gary A. Yukl (1998;300), fungsi budaya organisasi adalah untuk membantu kita memahami lingkungan dan menentukan cara, menanggapi, dan dengan demikian dapat mengurangi ketegangan, ketidakpastian, dan kekacauan. Masalah-masalah internal dan eksternal tersebut dapat saling berhubungan dengan ketat, dan organisasi-organisasi harus menghadapinya secara simultan. Selagi pemecahan-pemecahan dikembangkan melalui pengalaman, ia menjadi

asumsi-asumsi yang dirasakan bersama yang diteruskan kepada para anggota baru. Selang beberapa waktu, asumsi-asumsi tersebut menjadi demikian familiar sehingga para anggota tidak lagi menyadarinya.

Kreitner dan Kinicki dalam *Perilaku Organisasi* (2003;83) mengemukakan empat fungsi budaya organisasi, yang disalut dari hasil diskusi di L Smircich, yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya. Salah satu cara mempromosikan inovasi adalah dengan mendukung riset dan pengembangan produk dan jasa dari organisasi yang bersangkutan. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif. Salah satu nilai organisasi adalah untuk menjadi "sebuah organisasi dimana para karyawannya bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut".
3. Mempromosikan suatu stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana organisasi bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Wirawan (2007; 35), menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan anggota organisasi :

- a. Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.
- b. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu.
- c. Reduksi konflik. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau

lem yang menyatukan organisasi. Pola pikir, asumsi dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi.

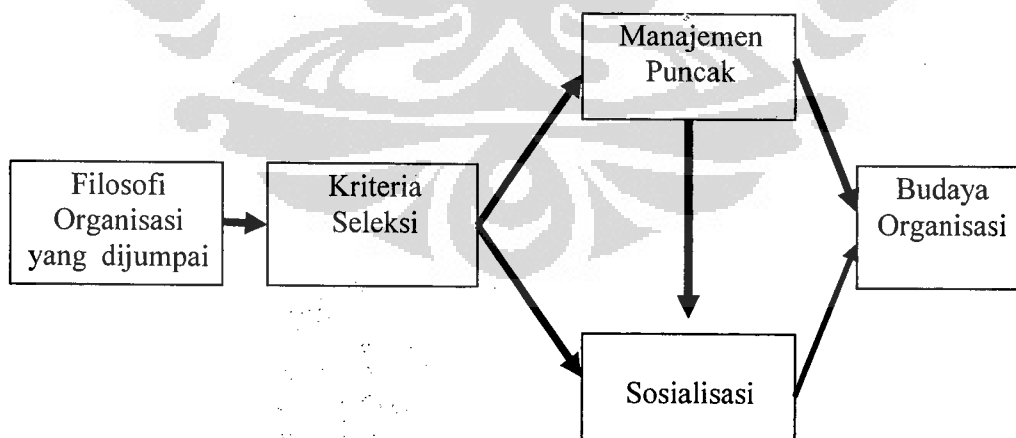
- d. Komitmen kepada organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
- e. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian, karena budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang memberi kepastian dan melaksanakan tugas dan fungsinya.
- f. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur yang menimbulkan konsistensi pola pikir, cara bertindak, dan berperilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan perannya.
- g. Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat atau *invisible force* di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi, sehingga memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi
- h. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusifmenciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi.
- i. Keselamatan kerja. Richard L. Gardner (1999) dalam penelitiannya bahwa faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
- j. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Rhenald Kasali (2005;282), menyatakan dalam ilmu manajemen, berbeda dengan pandangan para ahli budaya, budaya korporat bukanlah sesuatu yang terjadi begitu saja secara historis. Budaya Korporat berkaitan dengan berkaitan erat dengan strategi. Strategi ini dirumuskan oleh para pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan institusi dalam lingkungannya. Dengan membentuk budaya

yang cocok di antara orang-orang di dalam perusahaan, perusahaan akan dapat lebih mudah bersaing dan meraih keberhasilan. Jika lingkungan sangat kompleks, misalnya, perusahaan didesain fleksibel dan responsif terhadap terhadap lingkungan. Kultur yang dibangun selayaknya adalah kultur adaptasi. Sementara itu kalau lingkungannya statik atau rutin, dibangun budaya kepatuhan yang cenderung birokratik.

Menurut Nevizond Chatab (2007;246), proses budaya organisasi dapat diapandang dari terbentuknya/ terciptanya, dipertahankan / dipeliharanya dan diubah/ dikembangkannya budaya organisasi. Terbentuknya budaya organisasi digambarkan oleh Robbins (2003;322) berawal dan filosofi organisasi yang dijumpai (dalam buku edisi sebelumnya disebutkan berasal dan filsafat pendiri organisasi), dalam proses waktu yang panjang muncul. kriteria seleksi nilai-nilai yang akan dipilih oleh manajemen puncak yang kemudian disosialisasikan kepada para anggota, kemudian nilai-nilai tersebut ditetapkan menjadi budaya organisasi yang mapan. Robbins menyatakan dengan gambar sebagaimana terdapat pada gambar 2.1.

Gambar 2.1
Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber : Robbins , 2003;322

Anggota organisasi atau pekerja mempelajari budayanya melalui media cerita, ritual, lambang materi dan bahasa. Menurut Robbins (2003:322) pembelajaran budaya organisasi melalui cerita yang berisi dongeng dari peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi. Cerita-cerita itu menakutkan masa sekarang dengan masa lalu dan memberikan penjelasan serta pengesahan untuk praktik-praktik dewasa ini. Ritual berarti pekerja mempelajari budaya organisasi melalui kegiatan yang berulang-ulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan-tujuan yang menjadi prioritas, siapa yang harus dianggap penting, dan apa atau siapa yang bisa dikorbankan. Lambang materi memberikan pelajaran kepada pekerja akan budaya organisasi, dalam bentuk gedung kantor, layout ruangan, peralatan yang dipakai, mobil dinas pejabat, pakaian, dan sebagainya. Lambang-lambang itu mencerminkan siapa dan apa yang harus dianggap penting, penerapan prinsip kebersamaan (egalitarian) yang diinginkan, jenis perilaku yang tepat, dan sebagainya. Terakhir, bahasa juga merupakan salah satu media bagi pekerja untuk mempelajari budaya organisasi tempatnya bekerja. Organisasi itu atau unit-unit di dalamnya menggunakan bahasanya masing-masing yang menjadi identitas anggota budaya atau subbudaya tertentu. Penguasaan atas sesuatu bahasa akan mempermudah pekerja lain untuk memasuki organisasi atau unit tertentu.

Schein (1992) (dalam Gary A. Yukl, 1998:300-301) menyatakan bahwa para pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut.

1. Perhatian (*Attention*). Para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat tentang, memuji, dan mengkritik.
2. Reaksi terhadap krisis. Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas di sekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi.
3. Pemodelan Peran. Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan

harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri.

4. Alokasi imbalan-imbalan. Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut.
5. Kriteria menseleksi dan memberhentikan. Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang mempunyai nilai-nilai, keterampilan-keterampilan, atau ciri-ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan.

Menurut Johnson C Merle, Redmon William K, Mawhinney Thomas C (2004;447-448) model perubahan budaya akan mencakup metode pengamatan dan pendeskripsian apa yang dilakukan dan teknik mengidentifikasi pengaruh yang dilakukan. Ada dua model yang bertentangan telah dideskripsikan dalam literatur : pandangan materialis kultural (Harris,1979) dan pandangan kognitif (Huse dan Cummings,1990). Pandangan materialis berfokus pada efek praktik kultural terhadap lingkungan (misalnya produksi, reproduksi) : praktik yang efektif dalam mendapatkan sumber daya atau menghilangkan ancaman akan diulang-ulang, sedangkan yang tidak efektif dalam memproduksi hasil yang berkaitan dengan kelangsungan hidup akan berkurang dan akhirnya menghilang. Menurut Harris (1979), praktik kultural adalah perilaku yang dipelajari yang dapat ditransmisikan dari satu kelompok ke kelompok lainnya atau dari satu generasi ke generasi lainnya. Pandangan materialis sesuai dengan pandangan ilmu alam tentang budaya (Pierce,1991; Skinner,1953). Pada level individual, ilmu alam berpendapat bahwa perubahan dalam konsekuensi (yakni penguatan atau pelemahan) harus terjadi untuk mengubah praktik dan akhirnya menggeser kemungkinan kelangsungan hidup satu kelompok.

Pandangan kognitif berpendapat bahwa budaya berasal dari keyakinan, nilai, harapan, dan konstruk lainnya yang mempengaruhi praktik organisasi. Jadi, perubahan dalam budaya memerlukan perubahan dalam konstruk kognitif yang memperantarai pengaruh lingkungan terhadap kenyataan praktiknya. Pandangan ini diilustrasikan baik oleh Schein (1990), yang menganggap bahwa perasaan , nilai, dan perilaku yang membentuk praktik budaya pada akhirnya ditentukan oleh

persepsi, bahasa dan proses pikiran yang dibagi dalam kelompok. Dengan demikian, studi kognitif belakangan ini memfokuskan pada deskripsi isi budaya (Schneider, Wheeler, dan Cox, 1992) dan korelasi antara perubahan dalam keyakinan, nilai, dan konstruk lainnya dengan praktik anggota budaya (Burke, Borucki dan Hurley, 1992).

Mungkin definisi kognitif yang paling terkenal adalah dari Deal dan Kenney (1982), yang mengatakan bahwa kultur adalah sebuah fungsi dari nilai dan kepercayaan anggota organisasi. Jadi, anggota bekerja untuk mencapai tujuan nilai dan terlibat dalam praktik yang mereka yakini akan mencapai tujuan nilai. Sumber utama dari kepercayaan itu adalah pernyataan oleh individu-individu anggota organisasi (khususnya manajemen puncak) dan kepercayaan serta nilai yang dipilih berdasarkan efeknya pada keberhasilan organisasi (misalnya, pemecahan masalah, mencapai tujuan utama) (Reidenbach dan Robin, 1991).

Menurut Wirawan (2007;101), proses perubahan budaya organisasi yang terjadi dalam suatu organisasi berbeda dengan yang terjadi pada organisasi lainnya. Sungguhpun demikian, proses perubahan organisasi secara umum mempunyai pola yang hampir sama. Yaitu :

1. Kejadian pemicu. Perubahan budaya organisasi dimulai dengan terjadinya kejadian yang menunjukkan tidak kondusifnya budaya organisasi dalam mendukung aktivitas pencapaian tujuan organisasi.
2. Audit budaya organisasi. Yaitu proses mengumpulkan informasi mengenai masalah yang dihadapi organisasi mengenai budaya organisasi.
3. Strategi budaya organisasi. Informasi hasil audit budaya organisasi dipergunakan untuk menyusun strategi perubahan budaya organisasi.
4. Pelaksanaan dan evaluasi strategi. Rencana tindakan strategi perubahan budaya organisasi dilaksanakan dalam kaitannya dengan pelaksanaan rencana strategi organisasi.

2.2.4 Budaya Organisasi di Pemerintahan

Pada era Taylor, fokus penelitian dalam konteks komunikasi organisasi mengarah pada isu-isu manajer tingkat bawah. Asumsinya adalah manajer tingkat bawah merupakan jabatan yang paling dekat dengan proses langsung dalam produksi sehingga akan berpengaruh dan mempengaruhi berhasil atau tidaknya

proses produksi yang ditetapkan. Namun dalam perkembangannya, gagasan ini mulai mengalami penurunan untuk dibahas karena dirasakan banyak kekurangan dalam menjawab permasalahan organisasi. Dari sini kemudian muncul Fayol dan Weber yang lebih menekankan perhatiannya pada manajer tingkat atas yang mempunyai wewenang penuh untuk menjalankan prinsip-prinsip organisasi.

Fayol merekomendasikan beberapa prinsip manajemen yang antara lain : spesialisasi, wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, kepentingan umum diatas kepentingan pribadi, system gaji, dan sentralisasi. Dari hasil studi Fayol ini, Weber melakukan sintesa dengan mengembangkan konsep *legitimate authority* (otoritas yang sah) yang kemudian memunculkan gagasan sistem birokrasi dalam organisasi.

Secara konseptual, model organisasi birokrasi memiliki cirri-ciri tertentu yang menurut Weber teridentifikasi tujuh ciri yang melekat pada konsep birokrasi ini, yaitu : **Pertama**, adanya pengaturan ataupun keorganisasian fungsi-fungsi resmi yang saling terikat oleh aturan, yang menjadikan fungsi-fungsi resmi itu suatu kesatuan yang utuh. Peraturan dan prosedur operasi baku (*Standard Operation Procedure*) menyebabkan kegiatan organisasi dapat dilaksanakan dengan cara yang rutin dan pasti. Organisasi menjadi bersifat pasti, dan bisa dipercaya, karena anggotanya akan melaksanakan kegiatan dengan cara yang pasti, mengikuti prosedur baku. Anggota organisasi akan merasa “aman” karena mempunyai keyakinan bahwa anggota organisasi lainnya akan melaksanakan kegiatannya dengan cara baku yang telah diketahui sebelumnya.

Kedua, adanya pembagian kerja yang jelas di dalam organisasi. Setiap anggota organisasi mempunyai tugas yang jelas dan juga mempunyai wewenang (otoritas) yang seimbang dengan tugas yang harus dijalankannya. **Ketiga**, adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki, yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga tersusun suatu hirarki yang runtut mulai tingkatan yang tertinggi hingga tingkatan yang terendah dalam organisasi. Susunan hirarkiotoritas itu dinamakan juga rangkaian perintah (*chain of command*).

Keempat, adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan (anggota organisasi) yang didasarkan kemampuan teknis, tanpa memperhatikan sama sekali

koneksi, hubungan keluarga maupun favoritisme. **Kelima**, adanya pemisahan antara pemilikan alat produksi maupun administrasi dari kepemimpinan organisasi. Weber berpendapat bahwa pemisahan ini akan membuat organisasi tetap bersifat impersonal, yang dianggap penting untuk mencapai efisiensi.

Keenam, adanya objektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi. Weber menyatakan bahwa pemegang suatu jabatan haruslah melakukan kegiatan secara objektif sesuai dengan tugas yang harus dijalankannya, dan tidak menggunakan jabatannya untuk melayani kepentingan dirinya pribadi. **Ketujuh**, kegiatan administratif, keputusan-keputusan, dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis (dalam Lubis dan Huseini, 1987 : 74-75).

Selanjutnya Weber memberikan beberapa karakteristik organisasi yang ideal, diantaranya adalah : (1) Spesialisasi atau pembagian pekerjaan ; (2) tingkatan berjenjang (hirarki); (3) berdasarkan aturan dan prosedur kerja ; (4) hubungan yang bersifat merit) (dalam Indrawijaya, 1986: 17).

Pandangan Weber tersebut diatas secara ringkas mendudukan setiap anggota organisasi dalam hirarki struktural, setiap pekerjaan diselesaikan berdasarkan prosedur dan aturan kerja yang berlaku, setiap orang terikat dengan kuat terhadap aturan-aturan dalam organisasi. Hubungan antara anggota maupun kelompok dengan pihak luar terbatas hanya pada urusan pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawab setiap pegawai. Jadi, dalam model organisasi yang ideal ini tampaknya mempunyai sifat yang mekanistik, kaku, dan impersonal. Dengan kata lain, organisasi birokrasi tidak mengakomodasi hubungan-hubungan yang bersifat personal, sangat membatasi perilaku para anggota dengan berbagai aturan yang ketat.

Menurut Wallis setiap anggota organisasi birokrasi diharapkan atau idealnya memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut : **Pertama**, bebas dari segala urusan pribadi (*Personal Free*) selain yang berhubungan dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan; **kedua**, setiap anggota harus mengerti tugas dan ruang lingkup jabatan atau kedudukannya dalam hirarki organisasi ; **ketiga**, setiap anggota harus mengerti dan dapat menerapkan kedudukan hukumnya dalam organisasi. Dengan kata lain, memahami aturan yang menetapkan kewajiban dan

kewenangannya dalam organisasi; **keempat**, setiap anggota bekerja berdasarkan perjanjian atau kontrak kerja dengan kompensasi tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan organisasi; **kelima**, setiap anggota diangkat dan dipromosikan berdasarkan merit atau prestasi dan kompensasi; **keenam**, setiap anggota organisasi diberikan kompensasi berdasarkan tarif standar yang sesuai dengan kedudukannya, maupun tugas pokok dan fungsinya ; **ketujuh**, setiap anggota organisasi wajib mendahulukan tugas pokok dan fungsinya daripada tugas-tugas lain selain apa yang telah dibebankan organisasi; **kedelapan**, setiap anggota ditempatkan dengan struktur karir yang jelas; **kesembilan**, setiap anggota organisasi harus berdisiplin dalam perilaku kerjanya dan untuk itu dilakukan pengawasan (Wallis, 1989 :3-4).

Glyn, Ross, dan Hutchinson dalam buku David O, mereka menemukan fenomena budaya birokrasi pemerintah, yakni :

- Organisasi pemerintah adalah ciptaan sektor politik.
 - Badan pemerintah hampir semuanya diorganisir dalam bentuk hierarki berlapis-lapis.
 - Pemerintah diorganisir secara birokratis.
 - Organisasi pemerintah biasanya memiliki monopoli atau hampir monopoli.
- Faktor-faktor fundamental ini (politik, hierarki, dan monopoli) menumbuhkan budaya organisasi dimana penghuninya :

- Saling menyalahkan orang lain, baik di dalam maupun luar, dan tidak mengambil tanggung jawab atau bertindak untuk menyelesaikan permasalahan ;
- Hidup dalam ketakutan membuat kesalahan, dan bukannya berusaha untuk berinovasi ;
- Menerima prestasi seadanya, bukan secara kreatif mencoba meraih keunggulan ;
- Menentang perubahan dari pada menyesuaikan terhadapnya.

Dari uraian diatas terkesan bahwa budaya organisasi di Pemerintahan sangat di pengaruhi faktor politik, tingkat/ derajat organisasi dan menjadi hak tunggal sebagai pemegang kekuasaan dalam sistem pemerintahan negara. Tidak ditingkatkan untuk berinovasi membuat kreatifitas untuk meraih keberhasilan,

karena kesalahan sebagai ancaman. Jadi nampaknya keadaan seperti itulah yang ada sekarang dalam sistem pemerintahan kita. Padahal budaya merupakan implementasi dari kebijakan yang dibuat oleh pimpinan.

Budaya adalah perekat yang mengikat sebuah organisasi secara bersama-sama. Hal ini juga berlaku untuk organisasi yang tidak berorientasi keuntungan seperti pemerintahan (Deal, Kennedy, 1999;2). Pemerintah sebagai suatu organisasi besar dalam suatu negara mempunyai tugas sebagai penyelenggara negara yaitu menjalankan roda organisasi negara untuk mengelola, mengatur sumber daya yang ada untuk melayani masyarakat sebagai salah satu komponen tugas aparatur negara. Bentuk pelayanan yang diberikan merupakan aktifitas abdi negara untuk memberikan jasa dalam wujud keramahtamahan, sigap dalam membantu, antusiasme (Waworuntu,1997), lengkap dalam memberikan informasi sehingga masyarakat mendapatkan kepuasan dalam pelayanan tersebut.

Budaya konservatif dan terlalu fokus ke dalam, tidak mau berubah seiring dengan perubahan tuntutan lingkungan budaya, ketergantungan pada senioritas, tidak mandiri, tidak disiplin, seperti umumnya terjadi pada budaya Indonesia. Ini semua merupakan budaya yang tidak berfungsi/ menghambat organisasi (Boejoeng L, 1995; 10).

Sejalan dengan keinginan untuk melakukan reformasi itu, maka perubahan paradigma dalam manajemen pemerintahan berlangsung dengan cepat. Beberapa perubahan paradigma itu antara lain (Yate,1982,Rourke,1984, Savas,1987, Heckscher dan Donnellon, 1994, Al Gore, 1994, Ashkenas, Ulrich, Jick, dan Kerr, 1995, Effendi, 1995, Lucas,1996, Moestopadidjaja,1997, Moelyarto,1998), sebagai berikut :

- a. Perubahan Paradigma dari orientasi sistem manajemen pemerintahan yang sarwa negara menjadi beorientasi ke pasar (*market*).
- b. Perubahan paradigma dari orientasi lembaga pemerintahan yang kuat, besar, dan otoritarian menjadi berorientasi kepada *small* dan *less government*, egalitarian dan demokrasi.
- c. Perubahan dari sentralisasi kekuasaan menjadi desentralisasi kewenangan.
- d. Perubahan Manajemen Pemerintahan yang menekankan pada batas-batas aturan yang berlaku untuk satu negara tertentu, mengalami perubahan ke

arah *boundaryless organization* (Ron Ashkenas dkk., 1995).

- e. Perubahan dari paradigma yang mengikuti tatanan birokrasi Weberian menjadi tatanan birokrasi yang *post bureaucratic government* (Rourke, 1992) dan *post bureaucratic organization* (Heckscher dan Donellon, 1994).
- f. Perubahan paradigma dari *a low trust society* ke arah *a high trust society* (Fukuyama, 1995).

Paradigma lama lebih mencerminkan warna lembaga pemerintahan yang kurang demokratis yang jauh dari nilai-nilai dari paradigma pemerintahan madani, sedangkan paradigma baru lebih dekat dengan ciri-ciri dari masyarakat madani. (dalam Miftah Thoha, 2004: 190-193).

David Osborne dan Ted Gaebler (1992) dalam buku mereka yang berjudul *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, berpendapat bahwa pemerintah dituntut untuk menjalankan tugasnya sebagai wirausaha. Sepuluh langkah untuk mewirausahakan birokrasi (atau lebih tepatnya “mengelola birokrasi secara wirausaha” sebagai berikut.

1. *Catalytic Government (Steering Rather Than Rowing) ;*
2. *Community Owned Government (Empowering Rather Than Serving);*
3. *Competitive Government (Injecting Competition Into Service Delivery) ;*
4. *Mission Driven Government (Transforming Rule Driven Organization);*
5. *Result Oriented Government (Funding Outcomes Not Inputs) ;*
6. *Customer Driven Government (Meeting The Needs of The Customer Not The Bureaucracy) ;*
7. *Enterprising Government (Earning Rather Than Spending);*
8. *Anticipatory Government (Prevention Rather Than Cure) ;*
9. *Decentralized Government (From Hierarchy to Participation and Teamwork) ;*
10. *Market Oriented Government (Leveraging Change Through The Market)*

Dalam rangka upaya menerapkan upaya *Reinventing Government*, David Osborne dan Peter Plastrik, mengajukan lima macam strategi, yang dinamakan mereka “*The Five C’S : Changing Government DNA*”, adapun strategi yang dimaksud :

1. *The Core Strategy;*

2. *The Consequences Strategy*;
3. *The Customer Strategy* ;
4. *The Control Strategy* ;
5. *The Culture Strategy* ;

(dalam J. Winardi,2003: 333-334)

2.2.4 Diagnosis Budaya Organisasi dengan menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Perkembangan suatu organisasi sangat tergantung pada budaya organisasi yang dimiliki organisasi tersebut. Menurut Cameron dan Quinn (1999:14) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi, harapan-harapan dan definisi keberadaan organisasi pada saat ini, atau yang disebut juga dengan "*how things around here*". Budaya organisasi merupakan ideologi yang diyakini oleh para pegawai yang memberikan identitas bagi mereka dan berupa hal-hal tidak tertulis tentang bagaimana bersikap dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi direfleksikan dengan apa yang bernilai bagi organisasi, gaya kepemimpinan, bahasa dan simbol simbol, prosedur dan rutinitas, serta definisi sukses yang membuat organisasi unik (Cameron dan Quinn,1999:15)

Dalam dua dekade terakhir ini, banyak ahli yang menggeluti tentang budaya organisasi. Mereka memiliki sudut pandang serta dimensi yang berbeda dalam memandang budaya organisasi yang kompleks. Karenanyalah pada akhirnya mereka menciptakan alat ukur yang berbeda satu sama lain dalam menilai budaya organisasi.

Tabel.II
Dimensi-Dimensi/ Atribut Budaya Organisasi

Sumber	Konsep	Penekanan
Sathe (1983), Kotter dan Heskett (1992)	Kekuatan (<i>strength</i>) dan kecocokan (<i>congruence</i>)	Kekuatan budaya untuk mendukung kinerja
Albert dan Wetthen (1985)	Holografik versus idiografik	Kategori budaya
Arnold dan Capella (1985)	Dimensi kuat-lemah dan dimensi fokus internal-eksternal	Dimensi budaya
Deal dan Kennedy (1983)	Kecepatan umpan balik (<i>speed of feedback</i>) dan derajat resiko (resiko tinggi-resiko rendah)	Dimensi budaya
Ernest (1985)	Orientasi manusia (partisipatif versus non partisipatif) dan respon lingkungan (reaktif versus proaktif)	Dimensi budaya
Gordon (1985)	Kejelasan dan arah (<i>clarity and direction</i>), pencapaian organisasional, integrasi, kontak <i>top management</i> , mendorong inisiatif individu, penyelesaian konflik, kejelasan kinerja, penekanan kinerja, orientasi tindakan, kompensasi, dan pengembangan SDM	Aspek-aspek budaya
Hostede (1985)	Jarak kekuasaan (<i>power distance</i>), penghindaran ketidakpastian (<i>uncertainty avoidance</i>), individualism dan maskulinitas	Pengaruh budaya nasional terhadap budaya organisasi
Kets de Vries dan Miller (1986)	Dimensi-dimensi disfungsi seperti paranoid, penghindaran (<i>avoidance</i>), kharismatik, birokratik, dan politisasi	Hambatan budaya dalam proses organisasional
Martin (1992)	Integrasi kultural dan konsensus, diferensiasi dan konflik, fragmentasi dan ambiguitas	Proses budaya

Sumber : Diolah kembali dari Cameron dan Quinn (1999)

Setiap organisasi memiliki tipe budaya organisasi dominan yang terbentuk dari sejumlah nilai, asumsi dan prioritas dan organisasi tersebut (Cameron dan

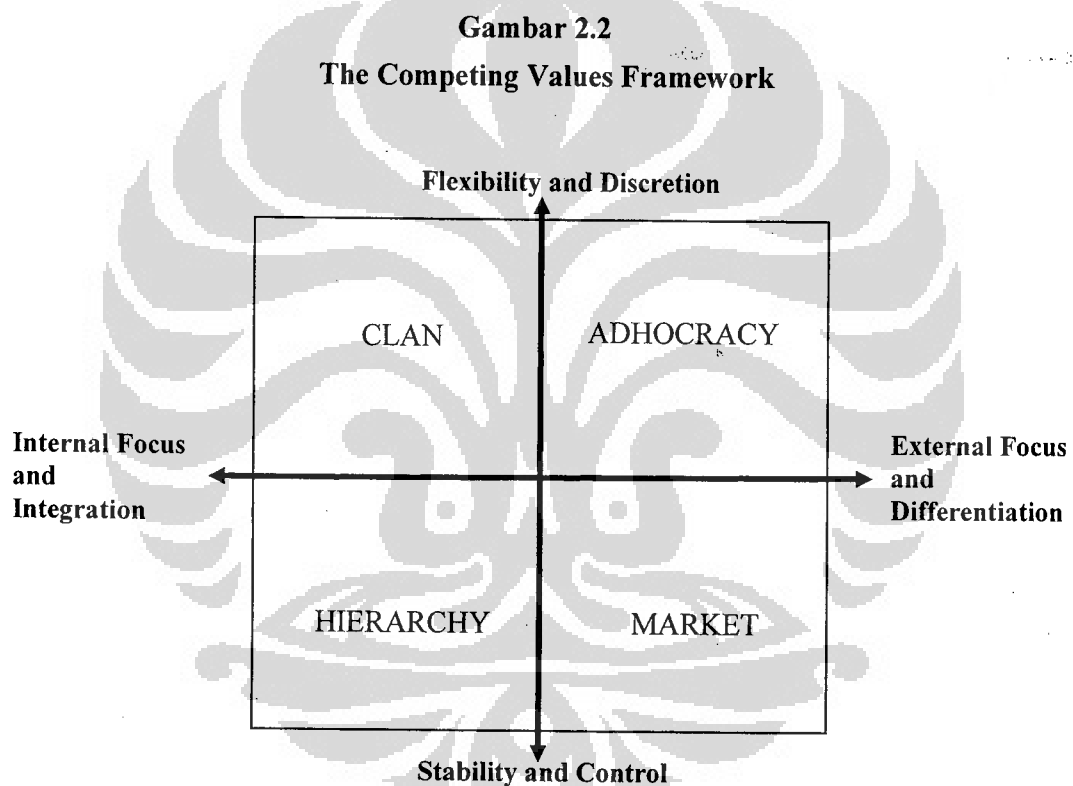
Quinn,1999:126). Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja dan efektivitas jangka panjang dan organisasi. Dalam arti budaya organisasi dominan ini sangat membantu organisasi untuk lebih konsisten dan stabil sekaligus juga lebih mudah beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Meskipun demikian budaya organisasi dominan juga harus mampu berubah seiring dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi (Cameron dan Quinn,1999:4-6). Perubahan organisasi dan budayanya ini tidak harus terjadi pada satu organisasi secara keseluruhan, tetapi dapat terjadi pada suatu unit dalam organisasi tersebut yang memang membutuhkan perubahan. Perubahan budaya dapat berhasil dengan baik jika individu-individu yang terdapat pada satu unit atau organisasi tersebut mampu melakukan perubahan behavioral (Cameron dan Quinn,1999:105). Untuk itu perubahan ini harus dicetuskan oleh pimpinan atau pembuat kebijakan dan suatu unit atau organisasi tersebut.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal ini sangat penting kiranya organisasi tidak hanya melakukan perubahan fisik organisasi atau unit organisasi, seperti perlengkapan/peralatan, tetapi juga melakukan perubahan terhadap budaya organisasinya. Karena tanpa adanya perubahan budaya organisasi, peralatan/perengkapan canggih yang seharusnya mampu untuk membantu organisasi menjalankan fungsinya dalam menghadapi tantangan lingkungan luar tidak dapat digunakan secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu penting untuk diketahui bahwa hal fundamental yang harus dilakukan agar organisasi mampu menghadapi tantangan lingkungan luar dan mencapai tujuan organisasi secara efektif adalah dengan melakukan perubahan terhadap budaya organisasinya.

Menurut Cameron dan Quinn (1999:19-33), budaya organisasi dapat di diagnosa dan hasilnya dijadikan landasan untuk melakukan perubahan. Untuk mendiagnosa budaya organisasi ini Cameron dan Quinn menetapkan enam dimensi budaya organisasi, yang menjadi gambaran bagaimana organisasi beroperasi dan nilai-nilai yang menjadi karakteristiknya, yaitu: karakteristik dominan; kepemimpinan (*organizational leadership*), pengaturan pekerja atau karyawan; perekat organisasi, kecenderungan strategik (*strategic emphases*), dan kriteria sukses. Keenam dimensi ini dijadikan variabel pengukuran dalam *the*

Organizational Cultur Assessment Instrument (OCAI).

Dalam OCAI keenam variabel tersebut digunakan untuk mengukur kondisi organisasi saat ini dan kondisi yang diinginkan organisasi pada masa yang akan datang. Hasil dari OCAI akan menunjukkan seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuannya berdasarkan the Competing Value Framework (sepaimana terlihat pada Gambar 2.2). Secara keseluruhan dapatlah dikatakan bahwa OCAI adalah sebuah instrumen yang dapat digunakan untuk mendiagnosa orientasi dominan dari suatu organisasi berdasarkan tipe-tipe budaya utama, yang juga dapat mendiagnosa kekuatan budaya yang dimiliki, tipe budaya dan budaya *congruence*.



Sumber : Cameron dan Robert E. Quinn Ttiagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework". US: the Addison- Wesley Publishing Company, Inc. 1999, hal. 14.

The competing Framework membagi empat tipe budaya yaitu budaya hirartki, budaya klan, budaya adchorachy, dan budaya pasar. Masing-masing tipe budaya tersebut terbagi pada empat kuadran yang dikatagorikan berdasarkan empat indikator efektivitas organisasi dengan fokus internal dan integrasi, organisasi

dengan fokus eksternal dan diferensiasi, organisasi yang menitik beratkan pada stabilitas dan kontrol, serta organisasi yang menekankan fleksibilitas dan diskresi dalam pengambilan keputusan.

2.2.4.1 Pendekatan Budaya Hirarki (*Hierarchy*)

Pendekatan budaya hirarki atau birokrasi dalam suatu organisasi dicetuskan oleh Max Weber (1947). Menurut Weber organisasi birokrasi memiliki sejumlah atribut yang dapat menunjang terciptanya barang dan jasa yang efisien bagi kehidupan masyarakat yang semakin kompleks. Cameron dan Quinn (1999:33-34) menyatakan bahwa, organisasi birokrasi merupakan suatu bentuk organisasi yang ideal karena organisasi ini stabil, efisien, memiliki konsistensi yang tinggi terhadap barang dan jasa yang diproduksi. Oleh karenanya suatu organisasi dikatakan memiliki budaya hirarki jika lingkungan luar organisasi cenderung stabil, tugas dan fungsi dapat dikoordinasikan dan diintegrasikan, keseragaman dalam produk dan layanan, serta pekerja dan pekerja diawasi dengan ketat.

Selain itu organisasi ini memiliki garis kewenangan pembuat keputusan yang sangat jelas, aturan dan prosedur yang terstandardisasi, serta adanya mekanisme kontrol dan akuntabilitas yang jelas. Organisasi dengan budaya hirarki memiliki karakteristik seperti tempat kerja yang formal dan terstruktur. Organisasi ini memiliki prosedur yang bertujuan untuk mengatur hal-hal apa saja yang harus/boleh dilakukan oleh orang lain. Pimpinan organisasi ini juga harus mampu menjadi koordinator dan organiaator yang baik sehingga menjadi pemimpin yang efektif. Mempertahankan jalan organisasi dengan lancar dan tanpa gejolak berarti merupakan hal yang harus dilakukan, dimana kepedulian organisasi masa mendatang adalah stabilitas, dapat diramalkan dan efisien. Organisasi seperti ini harus memiliki aturan dan kebijakan yang formal untuk menyatukan organisasi secara keseluruhan.

2.2.4.2 Pendekatan Budaya Pasar (*Market*)

Organisasi dengan budaya pasar memiliki asumsi yang berbeda dengan organisasi hirarki atau birokrasi. Munculnya pendekatan mengenai organisasi pasar ini dicetuskan oleh Oliver Williamson, Bill Ouchi dan rekan-rekannya pada akhir tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an. Menurut mereka hal yang menjadi

dasar tercapainya efektifitas organisasi adalah transaction costs. Dalam hal ini organisasi berfungsi sebagai pasar yang lebih berorientasi pada lingkungan eksternal daripada permasalahan internal. Organisasi ini memfokuskan pada transaksi yang dilakukan dengan konstituensi untuk menciptakan competitive advantage, dimana kompetitif dan produktivitas dicapai melalui penempatan organisasi pada lingkungan eksternal dan kontrol yang kuat. Karenanya menurut OCAI budaya pasar merupakan budaya yang berorientasi pada hasil, pemimpin berperan sebagai produser dan kompetitor, hal yang menjadi perekat organisasi adalah keinginan untuk selalu menang, fokus jangka panjang organisasi pada tindakan kompetitif dan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan, dan adanya market share dan penetrasi pasar merupakan hal yang dianggap sebagai kesuksesan organisasi. Suatu organisasi dikategorikan sebagai organisasi dengan budaya klan karena adanya kesamaan dengan organisasi keluarga. Karena organisasi ini didasari dengan asumsi bahwa kerja tim dan pengembangan karyawan merupakan hal penting yang harus dilakukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah. Selain itu konsumen harus diperlakukan sebagai rekan kerja, dimana organisasi bergerak pada bisnis pengembangan lingkungan kerja yang manusiawi dan tugas utama bagi manajemen adalah untuk memperkuat karyawan dan memfasilitasi partisipasi, komitmen dan loyalitas mereka. (Cameron dan Quinn, 1999:35-36).

2.2.4.3 Pendekatan Budaya Clan

Menurut Cameron dan Quinn (1999:38-40) dalam *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* budaya organisasi dari klan bercirikan tempat kerja yang bersahabat, pemimpin sebagai mentor atau orang tua, organisasi direkatkan oleh loyalitas dan tradisi, komitmen yang tinggi, organisasi menitikberatkan pada keuntungan jangka panjang pada pengembangan sumber daya manusia, definisi sukses dilandasi dengan iklim internal yang kondusif dan kepedulian terhadap anggota organisasi, dan kerja tim, partisipasi serta konsensus (Cameron dan Quinn, 1999:38).

2.2.4.4 Pendekatan Budaya Adhocracy

Budaya organisasi keempat dalam *The Competing Values Framework*

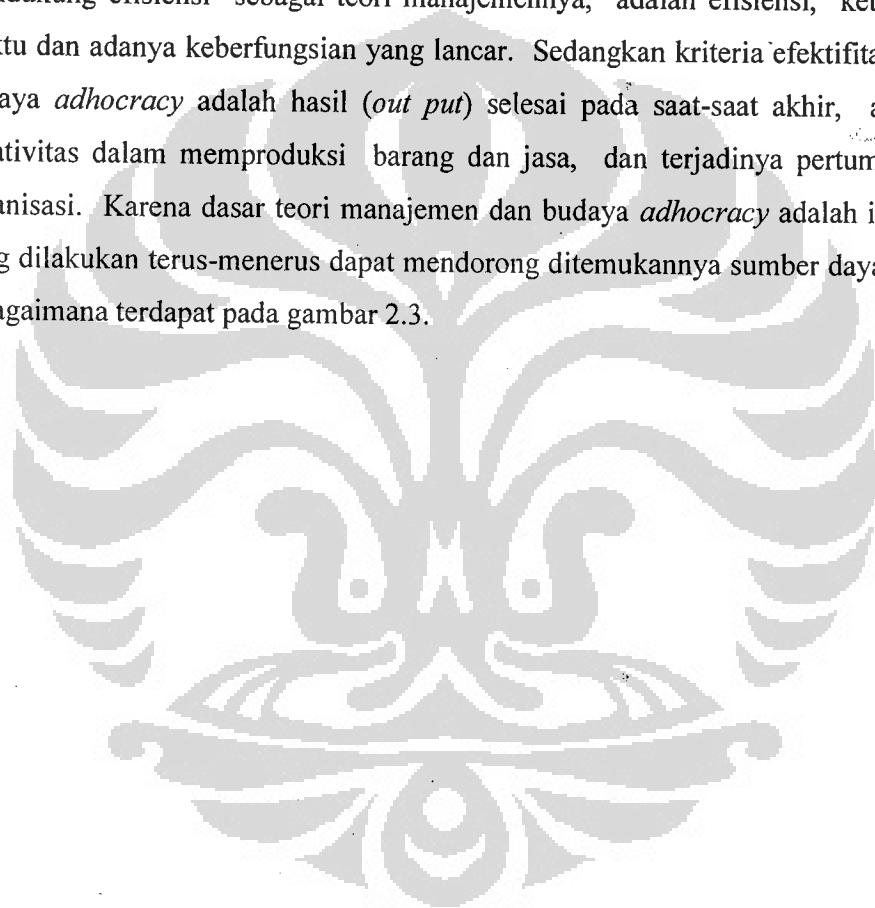
adalah budaya *Adhocracy*. Budaya ini muncul pada zaman informatika abad 21 dengan asumsi inovasi dan inisiatif pionir merupakan hal utama tercapainya kesuksesan organisasi. Organisasi harus selalu mengembangkan barang dan jasa baru dan menyiapkan organisasi menghadapi masa depan dengan menekankan pada kewirausahaan, inovasi dan kreativitas. Dalam arti lain, menurut OCAI, budaya *Adhocracy* memiliki karakteristik dinamis, kewirausahaan, menciptakan tempat kerja yang kreatif dan karyawannya berani mengambil resiko. Pemimpin yang memiliki visi ke depan, inovatif dan berorientasi pada resiko merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan, inovatif dan berorientasi pada resiko merupakan kepemimpinan yang efektif. Perikat pada organisasi ini adalah komitmen pada eksperimen dan inovasi, menjadi pionir dalam memiliki pengetahuan baru dan dalam menciptakan barang dan jasa. Organisasi selalu siap untuk melakukan perubahan dengan tujuan jangka panjangnya untuk melakukan percepatan tumbuh dengan membutuhkan sumber daya baru. Organisasi dianggap sukses jika mampu menciptakan barang dan jasa yang unik (Cameron dan Quinn, 1999:38-40).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, keempat budaya organisasi tersebut memiliki keunikan masing-masing, baik pada kepemimpinan organisasi, efektivitas organisasi, manajemen kualitas total organisasi (*Total Quality Management/ TQM*), dan peran manajemen sumber daya manusia. Organisasi yang didominasi oleh budaya klan biasanya pemimpin berperan sebagai mentor, fasilitator atau orang tua. Hal ini tentunya sangat berbeda dengan organisasi pasar yang memandang pemimpin sebagai sosok pekerja keras, kompetitor dan produsen. Demikian juga dengan organisasi dengan budaya hirarki yang memiliki nilai kepemimpinan yang sangat berbeda dengan organisasi *Adhocracy*, dimana organisasi hirarki atau birokrasi biasanya pemimpin berperan sebagai koordinator, pelaksana monitor dan organisator. Sedangkan pada organisasi dengan budaya *adhocracy* pemimpin merupakan seorang inovator, enterpreneur dan memiliki visi yang jauh ke depan.

Perbedaan juga terjadi pada bagaimana suatu organisasi di nilai efektif dalam mencapai tujuannya. Organisasi dengan budaya klan menetapkan kriteria efektivitas organisasi adalah terjadinya kohesi secara moral dalam membangun sumber daya manusia berdasarkan pada teori manajemen partisipasi yang

mendorong munculnya komitmen para anggota organisasi. Organisasi pasar menganggap kriteria efektifitas organisasi adalah terjadinya pembagian pasar yang baik, tercapainya tujuan organisasi dan mengalahkan kompetitor. Adanya nilai-nilai seperti ini pada organisasi berbudaya pasar adalah karena teori manajemen yang dianut adalah kompetisi akan mendorong produktivitas.

Kriteria efektifitas suatu organisasi serta teori manajemen yang mendasari organisasi hirarki atau birokrasi juga sangat berbeda dengan organisasi *adhocracy*. Karena kriteria efektifitas organisasi menurut budaya hirarki, yang oleh kontrol mendukung efisiensi sebagai teori manajemennya, adalah efisiensi, ketepatan waktu dan adanya keberfungsian yang lancar. Sedangkan kriteria efektifitas dan budaya *adhocracy* adalah hasil (*out put*) selesai pada saat-saat akhir, adanya kreativitas dalam memproduksi barang dan jasa, dan terjadinya pertumbuhan organisasi. Karena dasar teori manajemen dan budaya *adhocracy* adalah inovasi yang dilakukan terus-menerus dapat mendorong ditemukannya sumber daya baru, sebagaimana terdapat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3
The competing values of leadership, Efektivitas dan Teori Organisasi

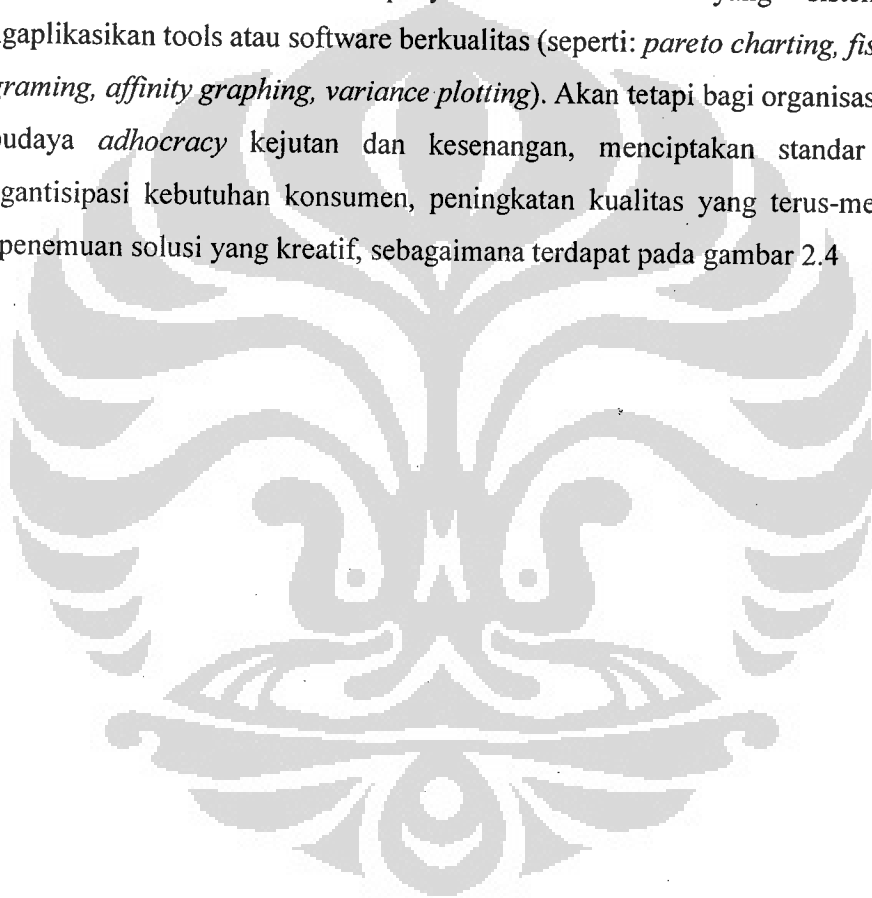
FLEXIBILITY DISCRETION	
Culture Type : Clan Leader Type : Facilitator Mentor Parent	Culture Type : ADHOCRACY Leader Type : Innovator Entrepreneur Visionary
Effectiveness Cohension Criteria : Morale Development of Human Resource	Effectiveness Cutting edge- output Criteria : Creativity Growth
Management Participation Foster	Management Innovativeness Theory : foster resources
Theory : Commitment	
INTERNAL MAINTENANCE & INTEGRATION	EXTERNAL POSITIONING & DIFFERENTIATION
Culture Type : HIERARCHY Leader Type : Coordinator Monitor Organizer	Culture Type : MARKET Leader Type : Hard-driver Competitor Producer
Effectiveness Efficiency Criteria : Timeliless Smooth Functioning	Effectiveness Market share Criteria : Goal achievement Beating competitor
Management Control foster Theory : Commitment	Management Competition foster Theory : Productivity
CONTROL STABILITY	

Sumber : Cameron dan Robert E. Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework". US : the Addison -Wesley Publishing Company, Inc. 1999, hal. 41

Dalam hubungannya dengan pengatruan berbagai aspek dari *Total Quality Management (TQM)*, *the Competing Values Network* menetapkan berbagai strategi peningkatan kualitas yang berbeda bagi masing-masing budaya organisasi. Bagi organisasi dengan budaya klan strategi peningkatan kualitas yang dilakukan adalah penguatan (*empowerment*), *teambuilding*, keterlibatan karyawan,

pengembangan sumber daya manusia, dan komunikasi terbuka. Sedangkan bagi organisasi yang berbudaya pasar strategi peningkatan kualitasnya adalah dengan mengukur kebutuhan/keinginan konsumen, memperbaiki produktivitas, menciptakan hubungan kerja dengan organisasi lain, meningkatkan kemampuan dalam berkompetiai, dan melibatkan pelanggan dan supplier (Cameron dan Quinn,1999:45).

Untuk organisasi yang berbudaya hirarki, strategi peningkatan kualitas yang dilakukan adalah dengan melakukan deteksi kesalahan, pengukuran, kontrol terhadap proses, mekanisme penyelesaian masalah yang sistematis, mengaplikasikan tools atau software berkualitas (seperti: *pareto charting, fishbone diagraming, affinity graphing, variance plotting*). Akan tetapi bagi organisasi yang berbudaya *adhocracy* kejutan dan kesenangan, menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan konsumen, peningkatan kualitas yang terus-menerus, dan penemuan solusi yang kreatif, sebagaimana terdapat pada gambar 2.4



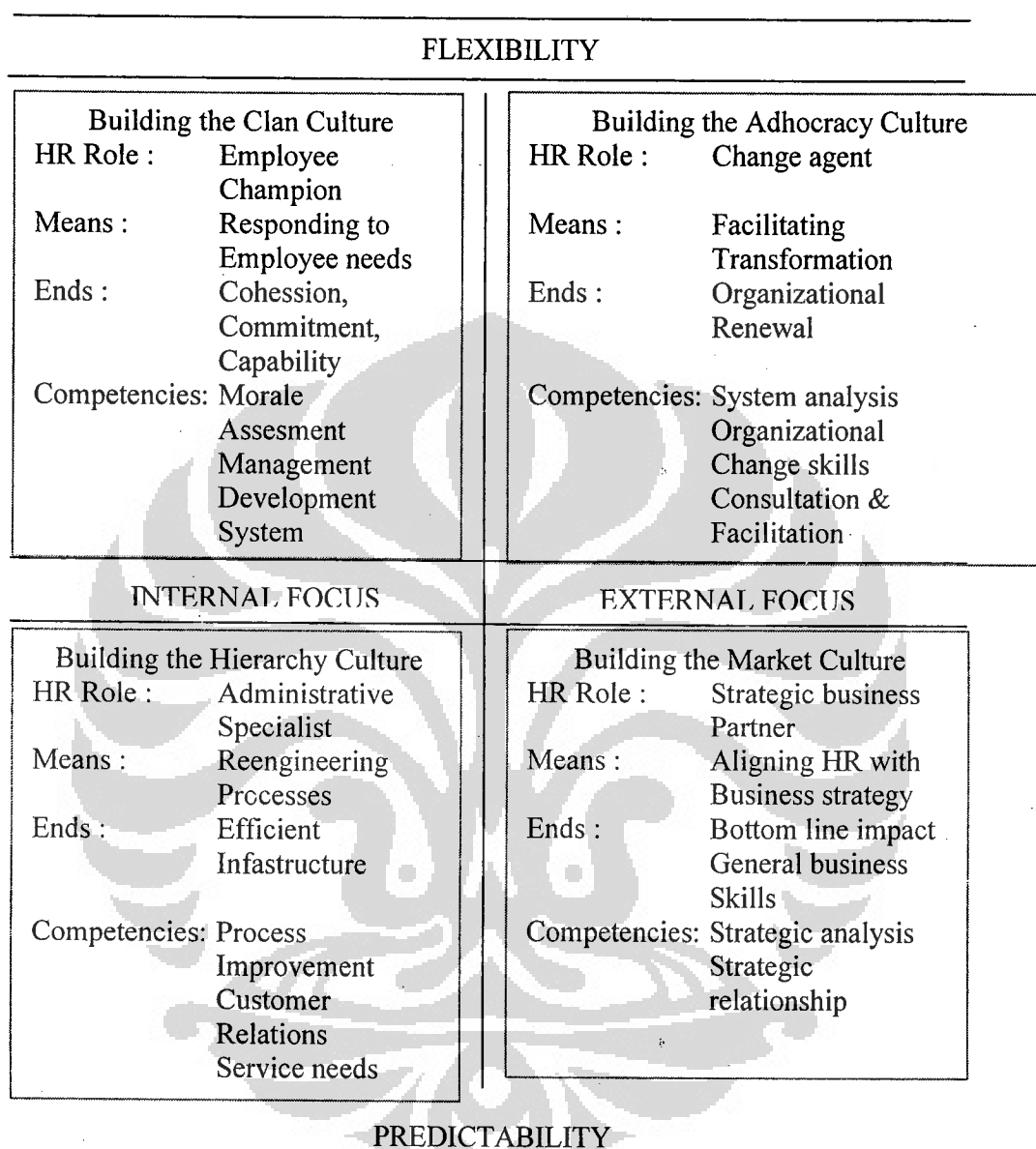
Gambar 2.4
The Competing Values to Total Quality Management

FLEXIBILITY & DISCRETION	
<p align="center">CLAN Quality strategies :</p> <p>Empowerment Teambuilding Employee involvement Human resource development Open Communication</p>	<p align="center">ADHOCRACY Quality Strategies :</p> <p>Surprise & delight Create new standards Anticipate needs Continuous improvement Creative solution finding</p>
INTERNAL MAINTENANCE & INTEGRATION	EXTERNAL POSITIONING & DIFFERENTIATION
<p align="center">HIERARCHY Quality strategies :</p> <p>Error detection Measurement Process Control Systematic problem solving Applying quality tools (e.g., pareto charting, fishbone diagramming, affinity graphing, variance plotting)</p>	<p align="center">MARKET Quality Strategies :</p> <p>Measuring customer preferences Improving productivity Creating partnerships Enhancing competitiveness Involving customer & suppliers</p>
CONTROL STABILITY	

Sumber : Cameron dan Robert E. Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework". US : the Addison -Wesley Publishing Company, Inc. 1999, hal. 45

Dalam hubungannya dengan peran manajemen sumber daya manusia, David Ulrich dalam penelitiannya menyatakan bahwa manajer sumber daya manusia harus memperkuat budaya organisasi pada seluruh anggota organisasi. Agar upaya ini berhasil, maka penting bagi manajer sumber daya manusia untuk memahami peran, maksud, tujuan, serta kompetensi yang dimiliki organisasi dalam mengembangkan budaya organisasi, sebagaimana terdapat pada gambar 2.5.

Gambar 2.5
The Competing Values of Human Resources Management



Sumber : Cameron dan Robert E. Quinn "Diagnosing and Changing organizational Culture Based on The Competing Values Framework". US : the Addison-Wesley Publising Company, Inc. 1999, hal. 47

Berdasarkan penjelasan diatas dapatlah dinyatakan bahwa organisasi dengan budaya klan adalah organisasi yang terfokus pada penguatan lingkungan dalam organisasi dengan fleksibitas, kepedulian terhadap anggota organisasi, dan sensitif terhadap kebutuhan konsumen. Sedangkan organisasi yang berbudaya

pasar adalah organisasi yang fokus terhadap penempatan organisasi di lingkungan eksternal dengan kebutuhan akan stabilitas dan kontrol.

Berbeda dengan kedua budaya sebelumnya, organisasi yang memiliki budaya hirarki merupakan organisasi yang menitikberatkan pada penguatan lingkungan internal organisasi dengan kebutuhan akan stabilitas dan kontrol. Demikian juga dengan organisasi dengan budaya adhocracy, dimana organisasi ini mengutamakan penempatan posisi organisasi di lingkungan eksternal yang memiliki kebutuhan fleksibilitas tinggi dari masing-masing individual anggota organisasi (Cameron dan Quinn, 1999: 59).

Untuk melakukan penilaian dan perubahan terhadap budaya suatu organisasi, penting bagi pimpinan organisasi dan/atau unit organisasi untuk mengetahui enam standar penilaian yaitu: (1) tipe budaya organisasi dominan; (2) perbedaan antara budaya organisasi saat ini dengan budaya organisasi yang diharapkan pada masa mendatang; (3) kekuatan dari tipe budaya yang mendominasi organisasi; (4) persamaan-persamaan dari profit budaya organisasi yang dikembangkan oleh atribut dan individu yang berbeda dalam satu organisasi; (5) perbandingan antara profit budaya organisasi yang dimiliki dengan profil budaya organisasi kebanyakan; (6) kemampuan organisasi untuk membandingkan kecenderungan yang terjadi selama sepuluh tahun terakhir dengan instrumen budaya yang dimilikinya (Cameron dan Quinn, 1999:52).

Mengetahui dengan pasti tipe budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi ketika hendak melakukan perubahan budaya sangat penting karena keberhasilan dari organisasi akan sangat bergantung pada seberapa sesuai budaya organisasi tersebut dengan permintaan dari lingkungan luar yang kompetitif (Cameron dan Quinn, 1999:62). Selain tipe budaya organisasi saat ini, diketahuinya budaya organisasi yang ingin dimiliki pada masa mendatang berdasarkan informasi kebutuhan yang telah direncanakan juga merupakan hal penting yang dijadikan dasar dilakukannya perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi disini berperan sebagai penghubung jurang pemisah antara budaya organisasi yang diterapkan saat ini dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi di masa mendatang tersebut.

2.2.5 Tujuan dan Manfaat Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Menurut Nevizond Chatab (2007;39), tujuan OCAI adalah digambarkannya profil budaya organisasi yang akan menyoroti pokok-pokok dimensi dan atribut budaya organisasi. Sebagai sebuah metode, Cameron dan Quinn (1999) mengatakan OCAI memiliki beberapa manfaat antara lain:

- a. Dapat Mengetahui/ mengidentifikasi tipe budaya yang mendominasi organisasi.
- b. Mengetahui kesenjangan antara budaya yang berjalan saat ini dengan budaya yang diharapkan.
- c. Mengetahui seberapa kuat budaya dominan dimiliki.
- d. Merumuskan langkah-langkah intervensi perubahan.

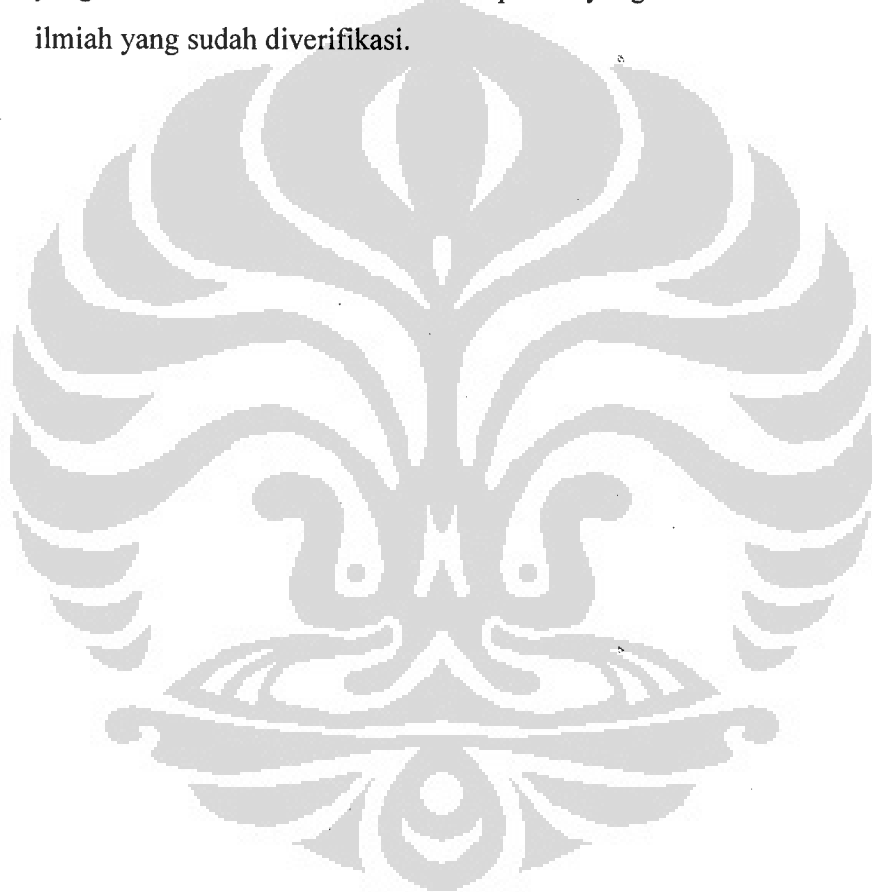
Lebih lanjut dikatakan, pendekatan atas kerangka atau *OCAI* yang digunakan guna mendiagnosis dan mengubah budaya organisasi memberi keuntungan, sebagai berikut :

1. *Practical*
Menangkap dimensi kunci yang telah diketahui untuk membuat suatu perbedaan dalam kesuksesan organisasi.
2. *Timely*
Proses mendiagnosis dan menciptakan suatu strategi perubahan yang dapat dilaksanakan dalam suatu besaran waktu yang layak/ pantas (lumayan cepat).
3. *Involving*
Langkah-Langkah dalam proses yang dapat mencakup setiap anggota organisasi, namun terutama menyangkut semua pihak bertanggung jawab untuk menetapkan arah, pengutan nilai dan menuntun perubahan mendasar.
4. *Quantitative dan Qualitative*
Proses mengandalkan pengukuran kuantitatif dari dimensi budaya dan juga metode kualitatif, yang meliputi, historis, insiden dan simbol yang menggambarkan karakteristik atau suasana/ mood ataupun *setting* organisasi yang dirasakan atau dipikirkan benar.
5. *Manageable*

Proses diagnosis dan perubahan dapat dilakukan dan diimplementasikan oleh suatu tim di dalam organisasi, biasanya oleh Tim Manajemen yang akan menggerakkan agar implementasinya berhasil. Keterlibatan para pakar/ pendiagnostik dari luar/ atau konsultan terkait, hanya jika diperlukan, itupun berperan sebagai nara sumber.

6. Valid

Kerangka atas proses yang dibangun tidak hanya dapat dimengerti oleh para personil dari organisasinya, akan tetapi didukung oleh literatur empiris yang ekstensif dan dimensi-dimensi pokok yang memiliki suatu fondasi ilmiah yang sudah diverifikasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berkaitan dengan penelitian budaya yang bertujuan mengukur budaya level analisis organisasi, menurut Cameron dan Quinn (1999: 134-35) tersedia tiga macam strategi atau pendekatan yang bisa digunakan :

1. **Pendekatan Holistik**, dimana peneliti terserap (*immersed*) ke dalam budaya tersebut dan melakukan metode *participant-observer* yang bersifat mendalam (*in- depth*) atau dengan kata lain, peneliti berusaha menjadi orang dalam ("*native*") pada organisasi tersebut ;
2. **Pendekatan Metaforis atau Bahasa**, dimana peneliti menggunakan pola-pola bahasa yang terdapat di dalam dokumen, laporan-laporan, kisah-kisah, dan percakapan-percakapan, dengan maksud mengungkap pola-pola budaya, seperti seorang detektif memanfaatkan sidik jari, rekaman suara atau tulisan tangan untuk melacak identitas seorang pelaku kejahatan, dan ;
3. **Pendekatan Kuantitatif**, dimana peneliti menggunakan kuisioner dan/ atau wawancara untuk memperoleh dimensi-dimensi tertentu dari budaya organisasi.

Pendekatan kuantitatif memiliki keuntungan dapat memberikan gambaran yang terukur mengenai budaya sebuah organisasi, sehingga dapat dibandingkan dan dapat dianalisis untuk berbagai kebutuhan yang diinginkan. Kelemahannya adalah bahwa penelitian ini tidak dapat menggambarkan aspek-aspek budaya

secara terperinci, melainkan hanya pada dimensi-dimensi umum yang telah dipilih saja.

Penelitian budaya organisasi yang dilakukan pada Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sebagai metode pendekatan pokok untuk mendiagnosis profil budaya organisasi, dengan menggunakan instrumen penelitian kuisisioner yang dilengkapi dengan FGD dan wawancara. Pendekatan ini diambil untuk memanfaatkan keuntungan pendekatan kuantitatif, yaitu untuk memperoleh gambaran yang terukur tentang budaya organisasi pada obyek penelitian.

Menurut Sugiyono (2003;2) jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, dan tingkat eksplanasi.

- a. Berdasarkan tujuan, jenis penelitian ini adalah penelitian terapan (*applied research*) yaitu, penelitian diarahkan untuk mendapatkan informasi yang dapat diterapkan pada organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI (Sekaran; 1994).
- b. Berdasarkan metode yang digunakan adalah penelitian survei. Penelitian dilakukan dengan pengambilan sampel dari populasi dan untuk mengeneralisasikan dari pengamatan yang tidak mendalam, nilai yang ada dalam organisasi, agar nilai budaya yang baik dapat ditemukan dan dikembangkan untuk mencapai visi dan misi organisasi (Kerlinger ; 1973)
- c. Berdasarkan tingkat eksplanasi, penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono ; 2003).

Metode penelitian yang bersifat deskriptif, yaitu penelitian digunakan untuk menggambarkan apa adanya tentang satu variabel, gejala atau keadaan, dan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Dengan metodologi jenis ini banyak keterangan yang diperoleh dari lapangan dan dapat dikaji lebih mendalam.

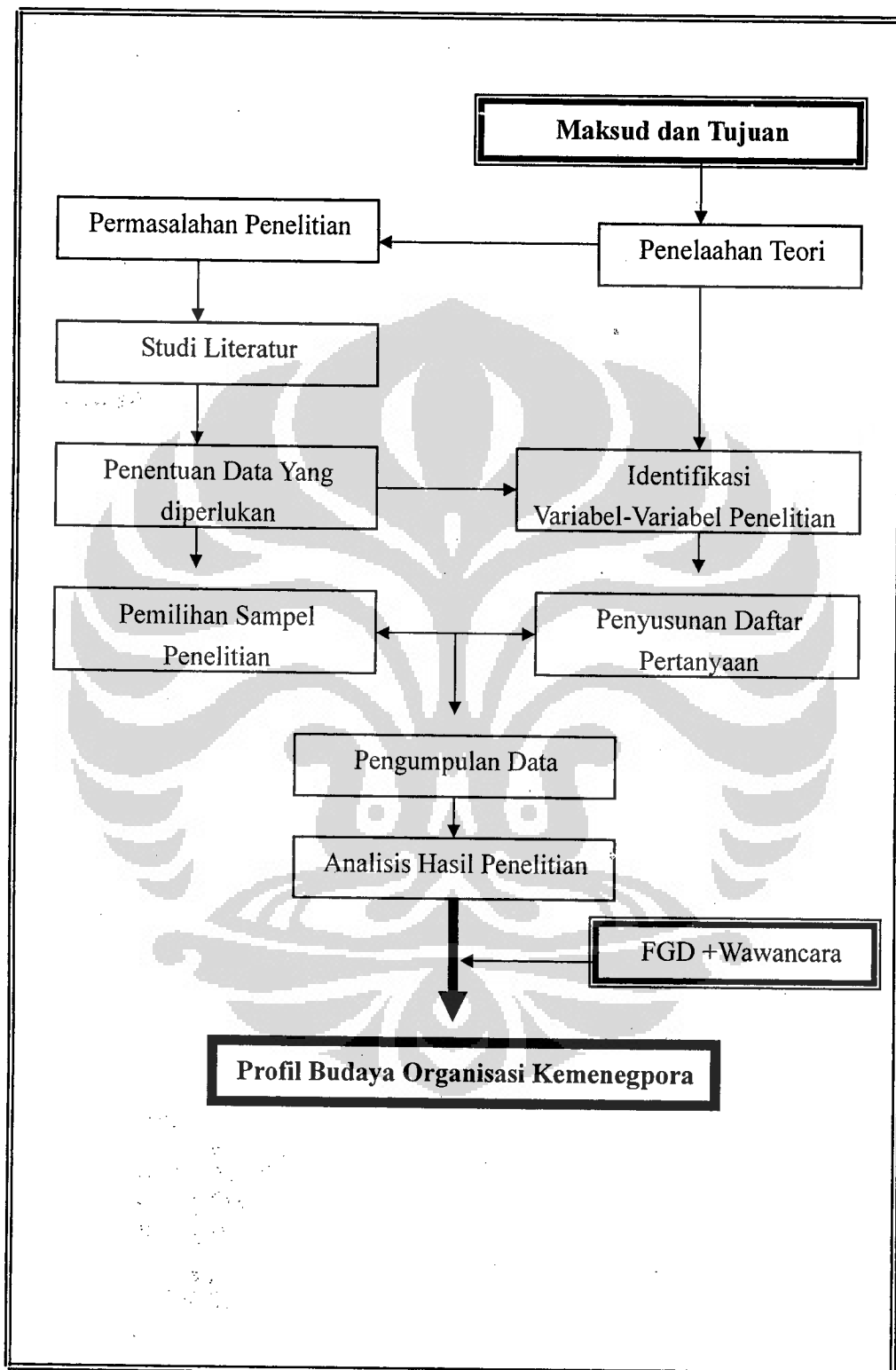
3.2 Lokasi Penelitian dan Alasan Penentuan Lokasi

Lokasi Penelitian adalah Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI di Jakarta. Kembalinya Kemenegpora sebagai bagian dari kabinet pemerintahan menimbulkan harapan baru bagi peningkatan pembangunan bidang kepemudaan dan keolahragaan di Indonesia. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga mempunyai tugas membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pemuda dan olahraga, sehingga sebagai organisasi yang sangatlah penting bagi organisasi yang pegawainya berasal dari berbagai instansi ini merumuskan profil budaya organisasi sebagai bagian dari strategi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi Kemenegpora. Alasan lain penulis memilih lokasi tersebut karena Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI yang memberikan beasiswa kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan di jenjang S2 Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Kosentrasi Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan yang saat ini sedang berlangsung.

3.3 Alur Pikir Metode Penelitian

Secara sederhana alur pikir metode penelitian yang penulis gunakan dapat dilihat pada gambar 3.1 di bawah ini. (Terlampir)

Gambar 3.1
Alur Pikir Metode Penelitian



Dalam metode penelitian ini penulis menggambarkan bagaimana alur pikir penelitian yang dilakukan dalam mencari dan menetapkan profil budaya organisasi Kemenegpora.

3.4 Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini ,adalah :

- a. Data Primer, yaitu data yang bersumber dari kuisioner yang diisi oleh para responden yang merupakan pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI. Selain itu juga data yang didapat dari FGD (*Focus Group Discussion*) dan wawancara dengan pejabat Kemenegpora RI. Data Sekunder, yaitu data yang bersumber dari buku-buku, literatur dan sumber tertulis lainnya yang berhubungan dengan masalah penelitian. Seperti : struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, renstra, visi, dan misi.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara :

- a. Data Primer : yaitu pengisian kuisioner, dengan memberikan sejumlah daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden internal (seluruh Eselon II s.d IV di Kemenegpora) dan hasil diskusi dari FGD (*Focus Group Discussion*) serta wawancara dengan pejabat Kemenegpora RI.
- b. Data Skunder : berasal dari buku/ literature dan dokumen yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

3.6 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2003; 90) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai Kemenegpora RI 383 orang (Data PNS per 30 Maret 2008)

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2003 : 91). Sedangkan penentuan ukuran sampel didasarkan pada pendapat Roscoe (1975) dan Sekaran (1992) yaitu :

- a. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 pada kebanyakan penelitian sudah terwakili.
- b. Jika sampel dalam sub sampel, maka setiap kategori diperlukan minimum 30 sampel.

Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI pada saat ini terdiri dari Sekretariat, 5 (lima) Kedeputan, dan ditambah 3 (tiga) UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang masing-masing berada dibawah dan bertanggung jawab pada salah satu kedeputan yang ada. Kuisioner dibagikan kepada seluruh pejabat Eselon II hingga Eselon IV di Kemengpora (sebanyak 100 %) yang berjumlah 264 orang. Gambaran Hirarki organisasi Kemenegpora tersebut secara lebih terperinci adalah seperti tertera pada Tabel 3.1 Berikut.

Tabel 3.1
Struktur Hirarki berdasarkan Eselonisasi

No	Unit Kerja	Jumlah Pejabat Struktural	Jumlah
1.	Sekretariat	Eselon II	2
		Eselon III	12
		Eselon IV	32
2.	Kedeputian I	Eselon II	5
		Eselon III	17
		Eselon IV	26
3.	Kedeputian II	Eselon II	4
		Eselon III	14
		Eselon IV	22
4.	Kedeputian III	Eselon II	5
		Eselon III	14
		Eselon IV	15
5.	Kedeputian IV	Eselon II	5
		Eselon III	14
		Eselon IV	22
6.	Kedeputian V	Eselon II	6
		Eselon III	19
		Eselon IV	30
	Total		264

Sumber : Diolah lebih lanjut dari Data Kepegawaian Sekretariat Kemeneppora

Dalam penelitian ini penulis menetapkan, sampel dengan menggunakan teknik *cluster random sampling* dan *simple purposive sampling (judgemental sampling)* dimana setiap responden mempunyai hak yang sama untuk dipilih dan dijadikan sampel berdasarkan strata jabatan, serta kuisioner disebarkan

berdasarkan kelompok bagian/ unit kerja yang ada. Metode ini dipilih, karena dianggap sebagai tempat terbaik untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan, memiliki masa kerja yang cukup, sehingga diharapkan lebih mengenal dan merasakan budaya organisasi. Selain itu juga merupakan *leader* atau pemimpin yang dilibatkan dalam perencanaan perubahan dan dalam menggerakkan suatu perubahan

3.7 Pengukuran Variabel Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *rating scale*. Menurut Riduwan (2004;92), dalam *rating scale* responden tidak akan menjawab dari data kualitatif yang sudah tersedia, tetapi menjawab salah satu dari jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Menurut Sugiyono (2003;113) *rating scale* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, status sosial ekonomi, kelembagaan, pengetahuan, dan sebagainya, lebih bersifat fleksibel. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

3.7.1 Variabel Penelitian

Variabel karakteristik dominan adalah ciri-ciri organisasi sesuai dengan jenis budaya yang akan dinilai.

- Budaya *Clan* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang bersifat personal dan kekeluargaan.
- Budaya *Adhocracy* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang bersifat dinamis dan memiliki nilai-nilai kewirausahaan yaitu antara lain berani mengambil risiko.

- Budaya *Market* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang sangat berorientasi hasil, dimana individu dalam organisasi memiliki nilai persaingan satu sama lain.
- Budaya Hirarki ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang menekankan kontrol dan struktur.

3.7.1.1 Karakteristik Dominan

Variabel karakteristik dominan adalah ciri-ciri organisasi sesuai dengan jenis budaya yang akan dinilai.

- Budaya *Clan* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang bersifat personal dan kekeluargaan.
- Budaya *Adhocracy* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang bersifat dinamis dan memiliki nilai-nilai kewirausahaan yaitu antara lain berani mengambil risiko.
- Budaya *Market* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang sangat berorientasi hasil, dimana individu dalam organisasi memiliki nilai persaingan satu sama lain.
- Budaya Hirarki ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang menekankan kontrol dan struktur.

3.7.1.2 Kepemimpinan Organisasi

Variabel kepemimpinan organisasi merujuk pada bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan di dalam organisasi.

- Budaya *Clan*: kepemimpinan memiliki gaya *mentoring* dan fasilitasi.
- Budaya *Adhocracy*: kepemimpinan memiliki gaya kewirausahaan, inovasi dan berani mengambil risiko.

- Budaya *Market*: kepemimpinan memiliki prinsip tidak kenal mustahil, agresif, fokus pada hasil.
- Budaya Hirarki: kepemimpinan memiliki gaya koordinasi, organisasi dan efisiensi.

3.7.1.3 Manajemen

Variabel manajemen merujuk pada gaya manajemen atau pengelolaan organisasi.

- Budaya *Clan*: gaya manajemen memiliki ciri-ciri kerjasama tim, konsensus dan partisipasi.
- Budaya *Adhocracy*: gaya manajemen memiliki ciri-ciri berani mengambil risiko, inovasi, bebas dan unik.
- Budaya *Market*: gaya manajemen memiliki ciri-ciri persaingan keras, permintaan tinggi dan prestasi.
- Budaya Hirarki: gaya manajemen memiliki ciri-ciri keamanan bekerja, konformitas, kondisi dapat diramalkan, dan stabilitas.

3.7.1.4 Perekat Organisasi

Perekat organisasi adalah hal-hal yang menyatukan individu-individu di dalam organisasi.

- Budaya *Clan*: hal-hal yang mempererat individu dalam organisasi adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama.
- Budaya *Adhocracy*: hal-hal yang mempererat individu-individu dalam organisasi adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan
- Budaya *Market*: hal-hal yang mempererat individu-individu dalam organisasi adalah prestasi dan pencapaian sasaran.

- Budaya Hirarki: hal-hal yang mempererat individu-individu dalam organisasi adalah peraturan dan kebijakan formal.

3.7.1.5 Penekanan Strategi

Penekanan strategi merujuk pada cara-cara memberikan nilai tambah produk bagi konsumen atau masyarakat.

- Budaya *Clan*: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan dan partisipasi.
- Budaya *Adhocracy*: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan mencari sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru.
- Budaya *Market*: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan aksi-aksi kompetitif dan prestasi.
- Budaya Hirarki: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan stabilitas, efisiensi, kontrol dan operasi lancar.

3.7.1.6 Kriteria Keberhasilan

Variabel kriteria keberhasilan merujuk pada cara bagaimana mendefinisikan bahwa organisasi berhasil.

- Budaya *Clan*: organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan mengembangkan SDM, kerjasama tim, dan komitmen pegawai.
- Budaya *Adhocracy*: organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan mengembangkan produk terbaru dan unik.
- Budaya *Market*: Organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan memuaskan pelanggan atau masyarakat.

- Budaya Hirarki: organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan memperoleh efisiensi dan operasi yang lancar.

3.8 Teknik Analisa Data

Data yang diperoleh melalui instrumen OCAI diolah sebagai diagnosis budaya organisasi.

Tabel.3.2
Pengolahan Data OCAI

No	Dimensi	Clan	Adhocracy	Market	Hirarki	Skor
1	Karakteristik Dominan	A1	B1	C1	D1	100
2	Kepemimpinan	A2	B2	C2	D2	100
3	Manajemen	A3	B3	C3	D3	100
4	Perekat Organisasi	A4	B4	C4	D4	100
5	Penekanan Strategi	A5	B5	C5	D5	100
6	Kriteria Keberhasilan	A6	B6	C6	D6	100
	RATA-RATA					

Sumber : Diolah lebih lanjut dari Cameron Quinn (1999)

Pengolahan data dilakukan dengan menjumlahkan skor pada pada setiap sel (Tabel 3.2) dan diakhiri dengan menghitung rata-rata. Untuk kolom *Clan* misalnya, rata-rata diperoleh dengan menjumlahkan skor $A1+A2+A3+A4+A5+A6$ dan membagi hasilnya dengan 6; demikian seterusnya untuk kolom-kolom yang lain. Perhitungan skor OCAI dilakukan secara terpisah antara skor budaya saat ini dan budaya yang diharapkan, agar dapat dilakukan perbandingan.

Nevizond Chatab (2007: 36-37) berpendapat dalam menyelesaikan instrumen pengukuran atau survei, umumnya kita menggunakan tes statistik untuk mengkaji perbedaan signifikan seperangkat angka-angka. Namun cara yang

paling efektif untuk menginterpretasikan angka-angka adalah dengan membuat gambarannya, membuat diagram, bagan atau grafik.

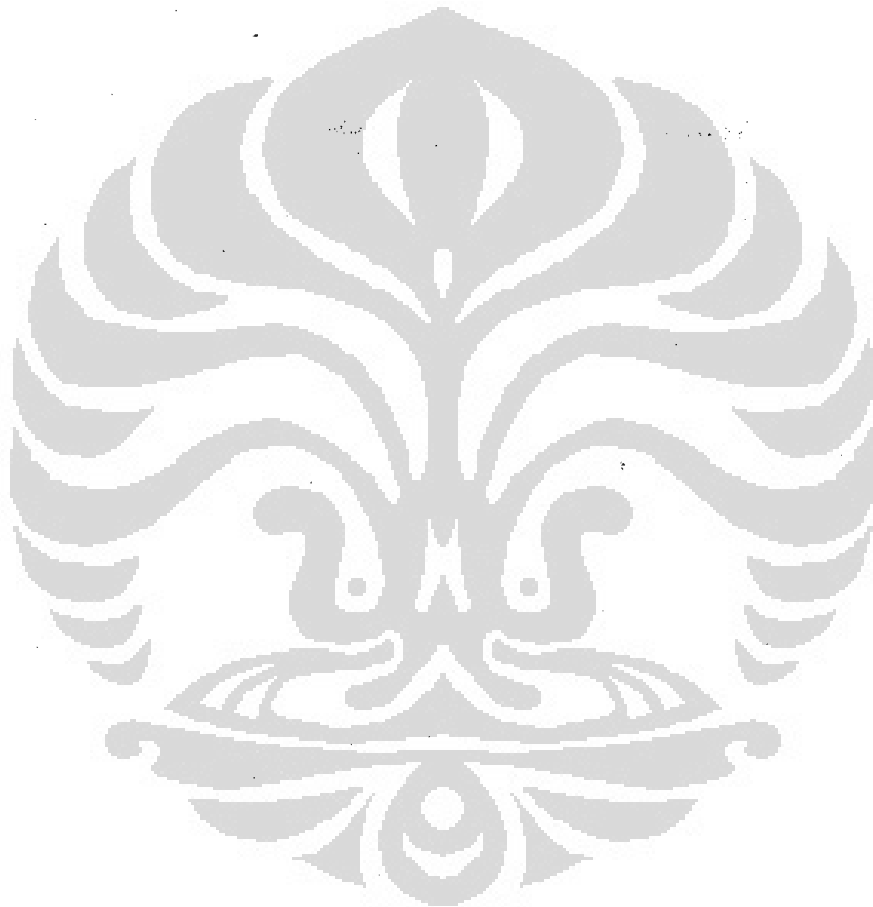
Dengan gambar atau diagram atau grafik akan memberikan pengertian yang lebih baik daripada seperangkat angka-angka, walaupun pengolahan seperangkat angka-angka didukung dengan penggunaan tes statistik atau teknik matematika canggih. Sangatlah mungkin melihat berbagai hubungan yang ada dan melakukan perbandingan, serta mengidentifikasi berbagai pola yang menarik dengan menganalisis bagan, diagram, dan grafik ataupun gambarannya daripada hanya melihat hasil analisis numerik. Mengingat dengan hanya hasil analisis numerik, biasanya tidak terlihat dengan jelas gambaran persoalannya, maka sangatlah didorong memperagakan fenomenanya dalam wujud diagram, bagan dan grafik ataupun gambaran lainnya atas peran organisasional, sistem dan orang ataupun budaya. Adanya penggambaran melalui PBO akan lebih fokus, lebih mudah dan terarah menginterpretasikan budaya organisasi dan merangsang perubahannya guna mempengaruhi peningkatan keefektifan organisasi dan kinerjanya.

3.9 Wawancara dan FGD (*Focus Group Discussion*)

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian adalah wawancara bebas terpimpin. Menurut Riduwan (2004:102), merupakan perpaduan antara wawancara bebas dan wawancara terpimpin, dimana dalam pelaksanaannya, pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan Sekretaris Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dan Pejabat Eselon I pada Kedeputian Bidang Pengembangan Kepemimpinan.

FGD (*Focus Group Discussion*) adalah suatu diskusi yang dilakukan oleh

sekelompok orang/ pejabat tertentu untuk mendapatkan suatu kesepakatan. Dalam penelitian ini FGD dilakukan dengan beberapa pejabat yang memahami nilai budaya organisasi di Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI. FGD dilakukan setelah penelitian dan pengolahan data untuk menentukan dan mengkonfirmasi hasil penelitian serta menyusun langkah-langkah intervensi untuk perubahan budaya. (Pedoman FGD dan wawancara terlampir)



BAB IV
GAMBARAN UMUM
KEMENTERIAN NEGARA PEMUDA DAN OLAHRAGA

4.1 Latar Belakang

4.1.1 Sejarah Kemeneppora

Tonggak sejarah kelembagaan yang mengurus pembangunan kepemudaan dan keolahragaan sebenarnya sudah ada sejak masa awal kemerdekaan Indonesia. Sebagaimana penelusuran tim tentang sejarah pengelolaan kegiatan olahraga dan pemuda oleh negara diketahui pada susunan Kabinet pertama yang dibentuk pada tanggal 19 Agustus 1945. Kabinet yang bersifat presidensial menempatkan kegiatan olahraga dan pendidikan jasmani berada di bawah Menteri Pengajaran. Istilah pendidikan jasmani dipergunakan dalam lingkungan sekolah sedangkan istilah olahraga digunakan untuk kegiatan olahraga di masyarakat yang berupa cabang-cabang olahraga.

Pada Masa Kabinet II yaitu pada tahun 1945-1949 terdapat dua lembaga pemerintah yang mengurus olahraga yaitu Kementerian PPK (Pengajaran Pendidikan dan Kebudayaan) Pada tahun 1957 pada Kabinet Kesatuan VI, sesuai kebijakan Presiden, diadakan reorganisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dimana Inspeksi Pusat Pendidikan Djasmani (IPPD) yang ada pada Djawatan Pengajaran PP&K dirubah menjadi Biro Pendidikan Jasmani dengan surat KepMen PP&K tanggal 13 Maret 1957 No. 1778/S dan No.32501/S. Pada masa ini dibentuk Persatuan Olahraga Republik Indonesia (PORI) dan Komite Olahraga Republik Indonesia (KORI). Pada tahun 1950 KORI namanya diubah menjadi Komite Olimpiade Indonesia (KOI). Agar gerakan olahraga dapat diperhebat dan diluaskan sampai ke pelosok-pelosok daerah di seluruh Indonesia maka dibentuk Komado Gerakan Olahraga (KOGOR) pada tahun 1961.

Menjelang Asian Games IV tahun 1962 yang digelar di Jakarta, Pemerintah merubah struktur organisasi Kementerian PP & K dari Biro

Pendidikan Jasmani ditingkatkan statusnya menjadi Jawatan Pendidikan Jasmani yang dibentuk melalui SK Menteri Pendidikan Dasar dan Kebudayaan Nomor 109751/UU tanggal 14 Desember 1960. Selain itu pada 1962 juga dibentuk Dewan Asian Games (DAGI) sebagai bagian dari upaya menjamin hasil-hasil yang dapat mengharumkan nama Indonesia dalam perlombaan-perlombaan Asian Games IV tahun 1962 di Jakarta.

Keputusan Presiden Nomor 94 Tahun 1962 tertanggal 9 April 1962 menjadi dasar pembentukan Departemen Olahraga. Sedangkan tugas dan wewenangnya diatur melalui Keputusan Presiden Nomor 131 Tahun 1962. Dalam Kepres 131 disebutkan bahwa olahraga mempunyai fungsi yang amat penting di dalam *nation building* Indonesia, yaitu membentuk Manusia Indonesia Baru. Yang dimaksud dengan Manusia Indonesia Baru adalah Manusia Indonesia yang tegak dan kuat fisik, mental, rohani, dan jasmani, berjiwa Pancasila dan pelaksana Amanat Penderitaan Rakyat yang ulet. Departemen bertugasnya membentuk jawatan/biro/bagian maupun kantor-kantor cabang di daerah.

Pada 12 Februari 1966 pada masa Kabinet Dwikora, Departemen Olahraga yang dipimpin oleh seorang menteri tetapi berada dibawah koordinasi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (DPK). Dalam buku Sejarah Olahraga Indonesia (2003) disebutkan pada 1969 dengan Keputusan Presiden Nomor 39 tahun 1969, Dirjen Olahraga dan Dirjen Pemuda dan Pramuka digabung dan diberi nama Direktorat Jenderal Olahraga dan Pemuda, dan memiliki struktur (1) Sekretaris Olahraga Pendidikan; (2) Direktorat Olahraga Pendidikan; (3) Direktorat Keolahragaan; (4) Direktorat Kepemudaan; (5) Direktorat Pendidikan Masyarakat; (6) Direktorat Pendidikan Masyarakat; (7) Direktorat Pendidikan dan Penataran; (8) Direktorat Khusus; (9) Lembaga Pendidikan Kesegaran Jasmani; dan (10) Lembaga Penelitian dan Pengembangan Prasarana.

Sebelum ditingkatkan menjadi kementerian, Dirjen Olahraga dan Pemuda diubah menjadi Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah, Pemuda dan Olahraga. Pada tahun 1978, pada Kabinet Pembangunan II, dibentuk Kantor Menteri Muda Urusan Pemuda. Maka terbitlah Keputusan Presiden Nomor 25 Tahun 1983 tentang pembentukan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

Keppres tersebut menyebutkan bahwa untuk lebih meningkatkan penanganan antara lain bidang pemuda dan olahraga dalam penyelenggaraan pemerintahan negara, maka dipandang perlu untuk menetapkan kedudukan, tugas pokok, fungsi, tata kerja Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Salah satu tupoksinya berbunyi "pimpinan departemen dan instansi pemerintah lainnya dalam melaksanakan tugasnya yang menyangkut bidang tanggung jawab Menpora berkewajiban mengadakan konsultasi dengan Menpora khususnya mengenai segala kegiatan yang menyangkut masalah kepemudaan dan keolahragaan".

Dari tahun 1983 hingga 2000 Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga selalu masuk dalam kabinet. Pada Pemerintahan Kabinet Persatuan, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga ketika berumur belum genap dua tahun dilikuidasi oleh Presiden Abdurrahman Wahid. Dalam Kabinet Gotong Royong, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga tetap ditiadakan. Urusan kepemudaan dan keolahragaan dimasukkan ke Departemen Pendidikan Nasional dibawah Direktorat Jenderal Olahraga dan Direktorat Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda. Kabinet Indonesia Bersatu, menghidupkan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga kembali dengan tugas Kemenegpora adalah membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan, koordinasi, pemasyarakatan dan perintisan di bidang Pemuda dan Olahraga dalam pemerintahan Negara. Serangkaian Undang-Undang, Kepres dan PP yang memperkuat kementerian ini diantaranya UU No. 3 Tahun 2005 Tentang Sistem Keolahragaan Nasional, Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor : 187/ M Tahun 2004 Tentang Kabinet Indonesia Bersatu, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 07 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004-2009, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 11 Tahun 2005 tentang Perubahan Kelima Atas Keputusan Presiden Nomor : 103 Tahun 2004 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen.

4.1.2 Lokasi Kantor Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Lokasi Kantor Kemenegpora terletak di Jalan Gerbang Pemuda No 3 Jakarta Pusat. Kementerian ini memiliki 3 (tiga) UPT (Unit Pelaksana Teknis) yaitu pertama, Pusat Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Kesehatan Olahraga Nasional yang berada pada lokasi yang sama. Kedua Pusat Pemberdayaan Pemuda dan Olahraga Nasional yang berada di Jalan Jambore, Cibubur Jakarta Timur. Dan ketiga, Museum Olahraga Nasional yang berada di Taman Mini Indonesia Indah.

4.2 Tugas Pokok, Fungsi, Visi, Misi, Strategi, Tujuan dan Sasaran Kemenegpora

4.2.1 Tugas Pokok dan Fungsi

Kedudukan Kemenegpora adalah unsur pelaksana pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga mempunyai tugas membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pemuda dan olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya Kemenegpora menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan nasional di bidang pemuda dan olahraga;
2. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemuda dan olahraga;
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggungjawabnya;
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
5. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden

4.2.2 Visi, Misi, dan Strategi

Kembalinya Kemenegpora sebagai bagian dari kabinet pemerintahan menimbulkan harapan baru bagi peningkatan pembangunan bidang kepemudaan dan keolahragaan. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga telah menyusun Rencana Strategis yang komprehensif untuk kurun waktu 2005-2009, yang pada

dasarnya menggambarkan tugas pokok dan kewenangan, visi dan misi, tujuan dan sasaran, strategi pencapaian tujuan, serta program dan kegiatan strategis.

Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI mempunyai visi :
 “Terwujudnya Kualitas Sumber Daya Pemuda dan Olahraga dalam Upaya Meningkatkan Manusia Indonesia Yang Memiliki Wawasan Kebangsaan, Kepemimpinan yang Berakhlak Mulia, Mandiri, Sehat, Cerdas, Terampil, Berprestasi dan Berdaya Saing yang Dilandasi Iman dan Taqwa”. (Renstra, 2005)
 Dalam mewujudkan visi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, maka ditetapkan misi Kemeneqpora sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas kepemudaan secara sistematik dan menyatu dalam sistem pembangunan nasional dalam rangka menciptakan kader pemimpin bangsa yang beriman dan bertaqwa, mandiri, unggul, peka terhadap aspirasi rakyat, dan berjiwa kewirausahaan.
- b. Meningkatkan potensi ekonomi pemuda melalui pemanfaatan sumber daya alam dengan sinergitas antar lembaga/departemen.
- c. Menata sistem pembinaan dan pembangunan olahraga nasional yang menjamin kesinambungan interkoneksi antar lembaga-lembaga terkait diatas landasan pembinaan yang kuat, sehingga dapat dioptimalkan kemaslahatan bagi individu dan masyarakat, baik mencakup aspek fisik, intelektual, sosial emosional dan moral, disamping pencapaian tujuan yang bersifat ekonomis.

Untuk mencapai visi dan misi digunakan strategi sebagai berikut :

- a. Menata kelembagaan dengan struktur yang sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi yang didukung oleh personil yang profesional, berkeahlian, bermoral dan memiliki komitmen yang tinggi untuk mensukseskan misi kementerian dalam rangka menghadapi tantangan masa depan.
- b. Menata sumber daya penduduk secara efisien dan efektif untuk menjalin layanan publik yang optimal dengan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan akuntabel.
- c. Mengembangkan kultur organisasi yang sehat dan demokratis untuk pencapaian tujuan program sesuai dengan visi dan misi.

- d. Membangkitkan partisipasi masyarakat secara merata untuk mendukung keterlaksanaan dan kesinambungan program pendaya gunaan teknologi informasi tentang manfaat olahraga, organisasi kepemudaan dan program-program perintisan serta perekonomian pemuda.
- e. Menkuatkan kordinasi dan sinergi sumber-sumber terkait dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan program pemuda dan olahraga.
- f. Menyediakan infrastruktur pendukung hingga taraf yang memadai untuk meluncurkan program-program perintisan di bidang pemberdayaan dan kewirausahaan pemuda, industri olahraga dan olahraga kompetitif untuk mencapai prestasi optimal.
- g. Menciptakan dan mengembangkan sistem penghargaan bagi pemuda dan olahragawan berprestasi dan sistem kaderisasi pemimpin organisasi kepemudaan dan keolahragaan yang didasarkan pada penghargaan dan prestasi (*merit system*)
- h. Meluncurkan program-program sosialisasi, identifikasi, ujicoba, perintisan, advokasi dan penyusunan untuk menangkal degradasi moral yang berkaitan dengan penyalahan narkoba, minuman keras dan zat aditif lainnya.

4.2.3 Tujuan dan Sasaran

Berdasarkan tugas, fungsi, visi, misi, dan strategi diatas, Kemenegpora menetapkan tujuan pembangunan kepemudaan dan keolahragaan tahun 2005-2009 sebagai berikut :

1. Meningkatkan dan mengembangkan kelembagaan pemuda;
2. Mewujudkan keserasian berbagai kebijakan pembangunan di bidang kepemudaan di tingkat nasional dan daerah;
3. Meningkatkan kualitas pemuda sebagai insan pelopor penggerak pembangunan, dan sumber daya manusia yang mampu menghadapi berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang untuk berperan serta dalam pembangunan;
4. Mengembangkan dan menyerasikan berbagai kebijakan pembangunan olahraga serta memperkuat kelembagaan olahraga di tingkat nasional

dan daerah, meningkatkan jumlah dan mutu olahragawan, pelatih, peneliti, praktisi dan teknisi olahraga, serta meningkatkan efektivitas, dan efisiensi pembiayaan olahraga;

5. Meningkatkan budaya olahraga, kesehatan jasmani, mental dan rohani peserta didik mulai dari pendidikan dasar, menengah hingga tinggi, mendorong dan menggerakkan masyarakat agar lebih memahami dan menghayati hakikat dan manfaat olahraga sebagai kebutuhan hidup, meningkatkan upaya pemantauan bakat dan pembibitan olahraga sejak usia dini, serta mendukung upaya pencapaian prestasi olahraga yang setinggi-tingginya dalam kaitan dengan pembangunan sosial dan ekonomi untuk meningkatkan citra bangsa dan kebanggaan nasional;
6. Menyediakan, menagadakan dan membangun prasarana dan sarana olahraga untuk mendukung kegiatan pembinaan dan pengembangan olahraga, serta pencapaian prestasi olahraga.
7. Menumbuhkembangkan industri olahraga.

Pembangunan kepemudaan dan keolahragaan tahun 2005-2009 menetapkan tiga belas sasaran pokok yang harus dicapai oleh Kemeneppora yaitu :

1. Berkembangnya kelembagaan sesuai kebutuhan;
2. Meningkatnya keserasian berbagai kebijakan di bidang kepemudaan di tingkat Pusat maupun Daerah;
3. Meningkatnya kualitas dan partisipasi pemuda di berbagai bidang pembangunan;
4. Meningkatnya perekonomian pemuda;
5. Meningkatnya keserasian berbagai kebijakan olahraga di tingkat nasional dan di tingkat daerah;
6. Meningkatnya kesehatan dan kebugaran jasmani masyarakat serta prestasi olahraga;
7. Mengembangkan meningkatkan dukungan prasarana dan sarana kepemudaan dan keolahragaan;

8. Meningkatkan dukungan kelembagaan dalam bentuk administrasi, keuangan, SDM, prasarana dan sarana di lingkungan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.
9. Meningkatkan peran Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga menjadi *leading sector* pembangunan kepemudaan dan keolahragaan;
10. Meningkatkan koordinasi lintas sektoral antar departemen, lembaga dan *stakeholders* dalam implementasi kebijakan serta program kepemudaan dan keolahragaan.
11. Terinventarisasi dan terkelolanya asset- asset dan kekayaan milik negara di lingkungan. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

4.3 Struktur Organisasi Kemenegpora

Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga terdiri dari:

- a. Sekretariat Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga;
- b. Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda, selanjutnya disebut Deputi I;
- c. Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Deputi II;
- d. Deputi Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga, selanjutnya disebut Deputi III;
- e. Deputi Bidang Pemberdayaan Olahraga, selanjutnya disebut Deputi IV;
- f. Deputi Bidang Peningkatan Prestasi, dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga, selanjutnya disebut Deputi V;
- g. Staf Ahli;
- h. Inspektorat;
- i. Kelompok Jabatan Fungsional.

4.4 ORGANISASI DAN TATA KERJA KEMENEGPORA

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.0013/MENPORA/II/ 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, Nomor : PER.0014/MENPORA/II/ 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pemberdayaan Pemuda dan Olahraga Nasional, Nomor : PER.0015/MENPORA/II/ 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Museum Olahraga Nasional, dan Nomor : PER.0016/MENPORA/II/ 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan

Teknologi, dan Kesehatan Olahraga Nasional, maka organisasi dan tata kerja unit kerja Kemenegpora sebagai berikut.

4.4.1 Sekretariat Kementerian Negara

Sekretariat Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga adalah unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Dipimpin oleh Sekretaris Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang selanjutnya disebut Sesmenegpora dan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

- a. koordinasi kegiatan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga;
- b. penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga;
- c. penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga yang terkait;
- d. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

Sekretariat Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga terdiri dari:

I. Biro Perencanaan.

Biro ini mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan program dan anggaran, pengembangan sistem informasi dan pengolahan data, fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga, serta evaluasi dan pelaporan.

Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan dan penyusunan program dan anggaran;
2. pengembangan sistem informasi dan pengolahan data;
3. fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga dalam negeri dan luar negeri;
4. evaluasi dan pelaporan.

Biro Perencanaan terdiri dari:

- A. Bagian Program dan Penyusunan Anggaran, yang terdiri dari : (1) Subbagian Perencanaan Program I, (2) Subbagian Perencanaan Program II, dan (3) Subbagian Perencanaan Program III.
- B. Bagian Sistem Informasi dan Pengolahan Data, yang terdiri dari: (1) Subbagian Pengembangan Sistem Informasi, (2) Subbagian Pengumpulan Data, dan (3) Subbagian Pengolahan dan Penyajian Informasi.
- C. Bagian Kerjasama Antar Lembaga, yang terdiri dari: (1) Subbagian Kerjasama Antar Lembaga Dalam Negeri, (2) Subbagian Kerjasama Antar Lembaga Luar Negeri..
- D. Bagian Evaluasi dan Pelaporan, yang terdiri dari: (1) Subbagian Evaluasi dan Pelaporan I, (2) Subbagian Evaluasi dan Pelaporan II, dan (3) Subbagian Evaluasi dan Pelaporan III.

II. Biro Hubungan Masyarakat dan Hukum.

Biro ini mempunyai tugas melaksanakan urusan hubungan masyarakat, hukum, organisasi, tata laksana, serta pengelolaan perpustakaan dan penerbitan. Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

1. pelaksanaan urusan di bidang hubungan masyarakat dan media massa;
2. pelaksanaan kegiatan di bidang hukum;
3. pelaksanaan urusan organisasi dan ketatalaksanaan;
4. pengelolaan perpustakaan dan penerbitan.

Biro Hubungan Masyarakat dan Hukum terdiri dari:

- A. Bagian Hubungan Masyarakat, yang terdiri dari: (1) Subbagian Publikasi dan Pemberitaan, (2) Subbagian Protokol, (3) Subbagian Dokumentasi Informasi.
- B. Bagian Hukum, yang terdiri dari: (1) Subbagian Peraturan Perundang-undangan, (2) Subbagian Perjanjian, dan (3) Subbagian Bantuan Hukum.
- C. Bagian Organisasi dan Tata Laksana, yang terdiri dari: (1) Subbagian

Organisasi, dan (2) Subbagian Tata Laksana

- D. Bagian Perpustakaan dan Penerbitan, yang terdiri dari : (1) Subbagian Perpustakaan, (2) Subbagian Penerbitan.

III. Biro Umum.

Biro ini mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, rumah tangga dan perlengkapan, dan tata usaha. Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

1. pengelolaan urusan kepegawaian;
2. pengelolaan urusan keuangan;
3. pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
4. pengelolaan urusan tata usaha.

Biro Umum terdiri dari:

- A. Bagian Kepegawaian, yang terdiri dari: (1) Subbagian Perencanaan Pegawai, (2) Subbagian Mutasi dan Kepangkatan Pegawai, dan (3) Subbagian Pengembangan Pegawai.
- B. Bagian Keuangan, yang terdiri dari: (1) Subbagian Pelaksanaan Anggaran, (2) Subbagian Kas dan Perbendaharaan, dan (3) Subbagian Akuntansi dan Verifikasi.
- C. Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan, yang terdiri dari: (1) Subbagian Rumah Tangga, (2) Subbagian Perlengkapan, dan (3) Subbagian Keamanan dan Ketertiban.
- D. Bagian Tata Usaha, yang terdiri dari: (1) Subbagian Persuratan, (2) Subbagian Arsip, (3) Subbagian Perjalanan Dinas, dan (4) Subbagian Tata Usaha Pimpinan. Dan Subbagian Tata Usaha Pimpinan terdiri dari: (1) Subbagian Tata Usaha Menteri Negara Pemuda dan Olahraga ; (2) Subbagian Tata Usaha Sekretariat Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga; (3) Subbagian Tata Usaha Deputi I; (4) Subbagian Tata Usaha Deputi II; (5) Subbagian Tata Usaha Deputi III; (6) Subbagian Tata Usaha Deputi IV; (7) Subbagian Tata Usaha Deputi V; (8) Subbagian Tata Usaha

Staf Ahli; Subbagian Tata Usaha Pimpinan sebagaimana dimaksud diatas secara administratif berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

IV. Staf Ahli

Staf Ahli berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Staf Ahli dalam melaksanakan tugasnya secara administratif dikoordinasikan oleh Sesmenegpora. Staf Ahli terdiri dari:

1. Staf Ahli Bidang Sumber Daya Pemuda.
2. Staf Ahli Bidang Sumber Daya Olahraga.
3. Staf Ahli Bidang Politik, Ekonomi, Sosial dan Budaya.
4. Staf Ahli Bidang Strategi Pembangunan.

V. Inspektorat

Inspektorat adalah unsur pengawasan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga yang dalam pelaksanaan tugasnya secara administratif dikoordinasikan oleh Sesmenegpora. Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur. Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Inspektorat menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan pengawasan;
- b. pelaksanaan pengawasan kinerja, keuangan, dan pengawasan untuk tujuan tertentu atas petunjuk Menteri;
- c. pelaksanaan urusan administrasi Inspektorat;
- d. penyusunan laporan hasil pengawasan.

Inspektorat terdiri dari: (1) Subbagian Tata Usaha; dan (2) Kelompok Jabatan Fungsional Auditor.

4.4.2 Kedeputian Bidang Pemberdayaan Pemuda

Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda yang disebut Deputi I adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Deputy I mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda;
- c. pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pemberdayaan pemuda;
- d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang pemberdayaan pemuda.

Susunan Organisasi Deputy I terdiri dari:

- a. Asisten Deputy Keserasian Kebijakan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy 1/I;
- b. Asisten Deputy Pengembangan Wawasan dan Kreativitas Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy 2/I;
- c. Asisten Deputy Pengembangan Sumber Daya Pemuda dan Hubungan Internasional, selanjutnya disebut Asisten Deputy 3/I;
- d. Asisten Deputy Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Iman dan Takwa, selanjutnya disebut Asisten Deputy 4/I.
- e. Asisten Deputy Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan, selanjutnya disebut Asisten Deputy 5/I.

I. Asisten Deputy Keserasian Kebijakan Pemuda

Asisten Deputy 1/I, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan dalam rangka keserasian kebijakan di bidang pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan dalam rangka

- keserasian kebijakan di bidang pemuda pada tingkat nasional;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan dalam rangka keserasian kebijakan di bidang pemuda pada tingkat provinsi;
 - c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan dalam rangka keserasian kebijakan di bidang pemuda pada tingkat kabupaten kota.

Asisten Deputi 1/I terdiri dari:

- A. Bidang Keserasian Kebijakan Pemuda Tingkat Nasional, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian dan Perintisan; dan (2) Subbidang Sinkronisasi.
 - B. Bidang Keserasian Kebijakan Pemuda Tingkat Provinsi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian dan Perintisan; dan (2) Subbidang Sinkronisasi.
 - C. Bidang Keserasian Kebijakan Pemuda Tingkat Kabupaten Kota, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian dan Perintisan; dan (2) Subbidang Sinkronisasi.
- II. Asisten Deputi Pengembangan Wawasan dan Kreativitas Pemuda

Asisten Deputi 2/I mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan wawasan dan kreativitas pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 2/I menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan wawasan pemuda;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan kreativitas pemuda;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta

pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang apresiasi wawasan dan kreativitas pemuda.

Asisten Deputi 2/I terdiri dari:

- A. Bidang Pengembangan Wawasan Pemuda, yang terdiri dari: (1) Subbidang Program; dan (2) Subbidang Evaluasi.
 - B. Bidang Pengembangan Kreativitas Pemuda, yang terdiri dari: (1) Subbidang Program; dan (2) Subbidang Evaluasi.
 - C. Bidang Apresiasi Wawasan dan Kreativitas Pemuda, yang terdiri dari: (1) Subbidang Apresiasi Wawasan Pemuda; dan (2) Subbidang Apresiasi Kreativitas Pemuda.
- III. Asisten Deputi Pengembangan Sumber Daya Pemuda dan Hubungan Internasional

Asisten Deputi 3/I mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan sumber daya pemuda dan hubungan internasional. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 3/I menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan sebagai bahan penyiapan dan pengkajian potensi sumber daya pemuda;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan potensi sumber daya pemuda;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan hubungan internasional.

Asisten Deputi 3/I terdiri dari:

- A. Bidang Penyiapan dan Pengkajian Potensi Sumber Daya Pemuda, yang terdiri dari: (1) Subbidang Penyiapan; dan (2) Subbidang Pengkajian.
- B. Bidang Pengembangan Potensi Sumber Daya Pemuda, yang terdiri dari: (1)

Subbidang Program; dan (2) Subbidang Evaluasi.

- C. Bidang Pengembangan Hubungan Internasional, yang terdiri dari : (1) Subbidang Program; dan (2) Subbidang Evaluasi.

IV. Asisten Deputi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Iman dan Takwa

Asisten Deputi 4/I mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan iman dan takwa. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 4/I menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengkajian dan pengembangan;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang fasilitasi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan iman dan takwa;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang apresiasi kapasitas pemuda.

Asisten Deputi 4/I terdiri dari:

- A. Bidang Pengkajian dan Pengembangan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Program, dan (2) Subbidang Evaluasi.
- B. Bidang Fasilitasi, yang terdiri dari : (1) Subbidang Program; dan (2) Subbidang Evaluasi.
- C. Bidang Apresiasi Kapasitas Pemuda, yang terdiri dari: (1) Subbidang Seleksi, dan (2) Subbidang Penghargaan.

V. Asisten Deputi Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan

Asisten Deputi 5/I mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan

kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pemberdayaan lembaga kepemudaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 5/I menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan dan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang organisasi;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang sumber daya pemuda;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang program.

Asisten Deputi 5/I terdiri dari:

- A. Bidang Organisasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian dan Pengembangan; dan (2) Subbidang Evaluasi.
- B. Bidang Sumber Daya Manusia, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian dan Pengembangan; dan (2) Subbidang Evaluasi.
- C. Bidang Program, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian dan Pengembangan; dan (2) Subbidang Evaluasi.

VI. Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pemberdayaan Pemuda dan Olahraga Nasional

Pusat Pemberdayaan Pemuda dan Olahraga Nasional yang selanjutnya disebut PP-PON adalah Unit Pelaksana Teknis yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda dan dipimpin oleh seorang Kepala. PP-PON mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan dan keolahragaan secara nasional. Dalam melaksanakan tugasnya, PP-PON menyelenggarakan fungsi:

1. penyusunan rencana, program, anggaran, evaluasi dan pelaporan;
2. pengelolaan prasarana dan sarana teknis pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan;

3. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan;
4. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang keolahragaan;
5. pengelolaan urusan tata usaha PP-PON.

PP-PON terdiri dari:

- A. Bagian Tata Usaha terdiri dari: (1) Subbagian Umum dan Kepegawaian, dan (2) Subbagian Keuangan dan Evaluasi.
- B. Bidang Prasarana dan Sarana Teknis, yang terdiri dari: (1) Seksi Prasarana Teknis; dan (2) Seksi Sarana Teknis, mempunyai tugas melakukan pengelolaan sarana teknis pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan dan keolahragaan.
- C. Bidang Penyelenggaraan Pemuda mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Penyelenggaraan Pemuda mempunyai fungsi:
 1. penyiapan, penyusunan program dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemudaan;
 2. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan.

Bidang Penyelenggaraan Pemuda terdiri dari: (1) Seksi Program; dan (2) Seksi Evaluasi.
- D. Bidang Penyelenggaraan Olahraga yang terdiri dari: (1) Seksi Program dan Evaluasi; dan (2) Seksi Sarana Teknis.
- E. Kelompok Jabatan Fungsional.

Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala, Kepala Bagian, Kepala Subbagian, Kepala Seksi dan Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan PP-PON serta dengan instansi lain di luar PP-PON sesuai dengan tugas masing-masing.

4.4.3 Kedeputian Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda

Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda, yang selanjutnya disebut Deputi II adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Deputi II mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi II menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- c. pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda.

Susunan Organisasi Deputi II terdiri dari:

- a. Asisten Deputi Kaderisasi Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputi 1/II;
 - b. Asisten Deputi Pengembangan Fasilitator Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputi 2/II;
 - c. Asisten Deputi Pendidikan Kepemudaan, selanjutnya disebut Asisten Deputi 3/II;
 - d. Asisten Deputi Kepeloporan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputi 4/II;
 - e. Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputi 5/II.
- I. Asisten Deputi Kaderisasi Kepemimpinan Pemuda

Asisten Deputi 1/II, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan

kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kaderisasi kepemimpinan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 1/II menyelenggarakan fungsi:

1. pengkajian sebagai bahan penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kaderisasi kepemimpinan pemuda;
2. pengembangan sebagai bahan penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kaderisasi kepemimpinan pemuda;
3. monitoring dan evaluasi sebagai bahan penyiapan perumusan kebijakan, dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kaderisasi kepemimpinan pemuda.

Asisten Deputi 1/II terdiri dari:

- A. Bidang Pengkajian, yang terdiri dari: (1) Subbidang Kepemimpinan Formal; dan (2) Subbidang Kepemimpinan Non Formal.
- B. Bidang Pengembangan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Kepemimpinan Formal; dan (2) Subbidang Kepemimpinan Non Formal.
- C. Bidang Monitoring dan Evaluasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Monitoring; dan (2) Subbidang Evaluasi.
- II. Asisten Deputi Pengembangan Fasilitator Kepemimpinan Pemuda

Asisten Deputi 2/II, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan fasilitator kepemimpinan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 2/II menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang rekrutmen fasilitator;
2. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta

pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang peningkatan mutu;

3. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang sertifikasi fasilitator.

Asisten Deputi 2/II terdiri dari:

- A. Bidang Rekrutmen Fasilitator, yang terdiri dari: (1) Subbidang Persiapan Rekrutmen; dan (2) Subbidang Pelaksanaan Rekrutmen.
- B. Bidang Peningkatan Mutu, yang terdiri dari: (1) Subbidang Program Peningkatan Mutu; dan (2) Subbidang Evaluasi Peningkatan Mutu.
- C. Bidang Sertifikasi Fasilitator, yang terdiri dari: (1) Subbidang Kerjasama, dan (2) Subbidang Evaluasi Program.

III. Asisten Deputi Pendidikan Kepemudaan

Asisten Deputi 3/II mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan kepemudaan.

Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 3/II menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kesiswaan;
2. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kemahasiswaan;
3. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang luar sekolah.

Asisten Deputi 3/II terdiri dari:

- A. Bidang Kesiswaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Program Pendidikan; dan (2) Subbidang Monitoring.
- B. Bidang Kemahasiswaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Penyusunan

Kebijakan; dan (2) Subbidang Pemantauan.

- C. Bidang Luar Sekolah, yang terdiri dari: (1) terdiri dari: (1) Subbidang Kerjasama, (2) Subbidang Evaluasi Program.

IV. Asisten Deputi Kepeloporan Pemuda

Asisten Deputi 4/II mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kepeloporan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 4/II menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang perintisan;
2. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang keterampilan dan keahlian;
3. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pembimbingan dan pendampingan

Asisten Deputi 4/II terdiri dari:

- A. Bidang Perintisan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Perintisan Program, dan (2) Subbidang Evaluasi Program.
- B. Bidang Keterampilan dan Keahlian, yang terdiri dari: (1) Subbidang Identifikasi, dan (2) Subbidang Promosi..
- C. Bidang Pembimbingan dan Pendampingan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Motivasi, dan (2) Subbidang Pemantauan.

V. Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemimpinan Pemuda

Asisten Deputi 5/II mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang prasarana dan sarana

kepemimpinan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 5/II menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang prasarana dan sarana pemberdayaan kepemimpinan;
2. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang prasarana dan sarana pengembangan kepemimpinan;
3. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang pengendalian mutu kepemimpinan.

Asisten Deputi 5/II terdiri dari:

- A. Bidang Prasarana dan Sarana Pemberdayaan Kepemimpinan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Prasarana Pemberdayaan; dan (2) Subbidang Sarana Pemberdayaan.
- B. Bidang Prasarana dan Sarana Pengembangan Kepemimpinan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Prasarana Kepemimpinan; dan (2) Subbidang Sarana Kepemimpinan.
- C. Bidang Pengendalian Mutu Kepemimpinan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Prasarana, dan (2) Subbidang Sarana.

4.4.4 Kedeputian Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga.

Deputi Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga yang selanjutnya disebut Deputi III adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Deputi III mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi III menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang kewirausahaan pemuda dan

- industri olahraga;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga;
 - c. pemantauan, analisis, evaluasi dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga;
 - d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
 - e. pelaksanaan tugas lain di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

Susunan Organisasi Deputy III terdiri dari:

- a. Asisten Deputy Kader Kewirausahaan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy I/III;
- b. Asisten Deputy Kelembagaan Kewirausahaan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy 2/III;
- c. Asisten Deputy Pengembangan Produk Industri Olahraga, selanjutnya disebut Asisten Deputy 3/III;
- d. Asisten Deputy Pengembangan Manajemen Industri Olahraga, selanjutnya disebut Asisten Deputy 4/III;
- e. Asisten Deputy Informasi, Promosi dan Pemasaran, selanjutnya disebut Asisten Deputy 5/III.

I. Asisten Deputy Kader Kewirausahaan Pemuda

Asisten Deputy 1/III mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kader kewirausahaan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputy 1/III menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang

- pengembangan kader kewirausahaan;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang fasilitasi;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kemitraan.

Asisten Deputi 1/III terdiri dari:

- A. Bidang Pengembangan Kader Kewirausahaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Penyusunan Program, dan (2) Subbidang Evaluasi Program.
- B. Bidang Fasilitasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Bantuan dan Permodalan; dan (2) Subbidang Promosi.
- C. Bidang Kemitraan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Publikasi dan Sosialisasi; dan (2) Subbidang Kerjasama.

II. Asisten Deputi Kelembagaan Kewirausahaan Pemuda

Asisten Deputi 2/III mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kelembagaan kewirausahaan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 2/III menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan kebijakan kewirausahaan pemuda;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan pranata kewirausahaan pemuda;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan kerjasama kelembagaan.

Asisten Deputi 2/III terdiri dari:

- A. Bidang Pengembangan Kebijakan Kewirausahaan Pemuda, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian Kebijakan, dan (2) Subbidang Penyusunan Kebijakan.
- B. Bidang Pengembangan Pranata Kewirausahaan Pemuda, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengembangan Lembaga Kewirausahaan Pemuda, dan (2) Subbidang Pengembangan Prasarana Sarana Lembaga Kewirausahaan Pemuda.
- C. Bidang Pengembangan Kerjasama Kelembagaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Kerjasama Lintas Sektoral; dan (2) Subbidang Kerjasama dengan Dunia Usaha.

III. Asisten Deputi Pengembangan Produk Industri Olahraga

Asisten Deputi 3/III mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan produk industri olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 3/III menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang industri sarana olahraga;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang industri prasarana olahraga;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang industri jasa olahraga.

Asisten Deputi 3/III terdiri dari:

- A. Bidang Industri Sarana Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian Sarana Industri Olahraga; dan (2) Subbidang Standardisasi Sarana Industri Olahraga.
- B. Bidang Industri Prasarana Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang

Pengkajian Prasarana Industri Olahraga; dan (2) Subbidang Standardisasi Prasarana Industri Olahraga.

- C. Bidang Industri Jasa Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian Produk Jasa Industri Olahraga; (2) Subbidang Standardisasi Produk Jasa Industri Olahraga.

IV. Asisten Deputi Pengembangan Manajemen Industri Olahraga

Asisten Deputi 4/III mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan manajemen industri olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 4/III menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang sumber daya manusia industri olahraga;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang kelembagaan industri olahraga;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang advokasi dan kemitraan.

Asisten Deputi 4/III terdiri dari:

- A. Bidang Sumber Daya Manusia Industri Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian Tenaga Industri Olahraga; dan (2) Subbidang Evaluasi Tenaga Industri Olahraga.
- B. Bidang Kelembagaan Industri Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian Kebijakan Industri Olahraga; dan (2) Subbidang Pengembangan Kebijakan.
- C. Bidang Advokasi dan Kemitraan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Advokasi; dan (2) Subbidang Kemitraan.

V. Asisten Deputi Informasi, Promosi, dan Pemasaran

Asisten Deputi 5/III mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang informasi, promosi, dan pemasaran. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 5/III menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang informasi;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang promosi;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pemasaran.

Asisten Deputi 5/III terdiri dari:

- A. Bidang Informasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Informasi Kewirausahaan Pemuda; dan (2) Subbidang Informasi Industri Olahraga.
- B. Bidang Promosi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Promosi Kewirausahaan Pemuda; dan (2) Subbidang Promosi Industri Olahraga.
- C. Bidang Pemasaran, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pemasaran Kewirausahaan Pemuda; dan (2) Subbidang Pemasaran Industri Olahraga.

4.4.5 Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga

Deputi Bidang Pemberdayaan Olahraga yang selanjutnya disebut Deputi IV adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Deputi IV mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi IV menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang pemberdayaan olahraga;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan olahraga;

- c. pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pemberdayaan olahraga;
- d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang pemberdayaan olahraga yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

Susunan Organisasi Deputy IV terdiri dari:

- a. Asisten Deputy Olahraga Pendidikan, selanjutnya disebut Asisten Deputy 1/IV;
- b. Asisten Deputy Olahraga Rekreasi, selanjutnya disebut Asisten Deputy 2/IV;
- c. Asisten Deputy Standardisasi, Akreditasi, dan Sertifikasi Keolahragaan selanjutnya disebut Asisten Deputy 3/IV;
- d. Asisten Deputy Promosi dan Penghargaan Keolahragaan selanjutnya disebut Asisten Deputy 4/IV;
- e. Asisten Deputy Prasarana dan Sarana Keolahragaan, selanjutnya disebut Asisten Deputy 5/IV.

I. Asisten Deputy Olahraga Pendidikan

Asisten Deputy 1/IV mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputy 1/IV menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga kesiswaan;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga mahasiswa;

- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga luar sekolah.

Asisten Deputy 1/IV terdiri dari:

- A. Bidang Olahraga Kesiswaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar; (2) Subbidang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas.
 - B. Bidang Olahraga Kemahasiswaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pemberdayaan Aktivitas Olahraga Kampus; (2) Subbidang Pemberdayaan dan Pengembangan Unit Kegiatan Olahraga.
 - C. Bidang Olahraga Luar Sekolah, yang terdiri dari: (1) Subbidang Peserta Didik ; (2).Subbidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- II. Asisten Deputy Olahraga Rekreasi

Asisten Deputy 2/IV mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga rekreasi. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputy 2/IV menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga masyarakat;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga tradisional;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang olahraga khusus.

Asisten Deputy 2/IV terdiri dari:

- A. Bidang Olahraga Masyarakat, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pemassalan Olahraga Masyarakat; (2) Subbidang Pembinaan dan Pengembangan Olahraga Masyarakat.

- B. Bidang Olahraga Tradisional, yang terdiri dari: (1) Subbidang Penggalian dan Pengembangan Olahraga Tradisional; (2) Subbidang Pelestarian Olahraga Tradisional.
- C. Bidang Olahraga Khusus, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pembinaan Olahraga Penyandang Cacat; dan (2) Subbidang Pembinaan Olahraga Rehabilitasi.

III. Asisten Deputi Standardisasi, Akreditasi, dan Sertifikasi Keolahragaan

Asisten Deputi 3/IV mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang standardisasi, akreditasi, dan sertifikasi keolahragaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 3/IV menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang standardisasi keolahragaan;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang akreditasi keolahragaan;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang sertifikasi keolahragaan.

Asisten Deputi 3/IV terdiri dari:

- A. Bidang Standardisasi Keolahragaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Standardisasi Olahraga Pendidikan dan Rekreasi; (2) Subbidang Standardisasi Olahraga Prestasi.
- B. Bidang Akreditasi Keolahragaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Akreditasi Olahraga Pendidikan dan Rekreasi; (2) Subbidang Akreditasi Olahraga Prestasi.
- C. Bidang Sertifikasi Keolahragaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Sertifikasi Olahraga Pendidikan dan Rekreasi; (2) Subbidang Sertifikasi

Olahraga Prestasi.

IV. Asisten Deputi Promosi dan Penghargaan Keolahragaan

Asisten Deputi 4/IV mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang promosi dan penghargaan keolahragaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 4/IV menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang promosi dan penghargaan olahraga pendidikan;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang promosi dan penghargaan olahraga rekreasi;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang promosi dan penghargaan olahraga prestasi.

Asisten Deputi 4/IV terdiri dari:

- A. Bidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Pendidikan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Pendidikan Dasar dan Luar Sekolah; (2) Subbidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Pendidikan Menengah dan Tinggi.
- B. Bidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Rekreasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Masyarakat; (2) Subbidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Tradisional dan Olahraga Khusus.
- C. Bidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Prestasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Amatir; (2) Subbidang Promosi dan Penghargaan Olahraga Profesional.

V. Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Keolahragaan

Asisten Deputi 5/IV mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang prasarana dan sarana olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 5/IV menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang prasarana dan sarana olahraga pendidikan;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang prasarana dan sarana olahraga rekreasi;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang prasarana dan sarana olahraga prestasi.

Asisten Deputi 5/IV terdiri dari:

- A. Bidang Prasarana dan Sarana Olahraga Pendidikan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Prasarana dan Sarana Olahraga Pendidikan Dasar dan Luar Sekolah; (2) Subbidang Prasarana dan Sarana Olahraga Pendidikan Menengah dan Tinggi.
- B. Bidang Prasarana dan Sarana Olahraga Rekreasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Prasarana dan Sarana Olahraga Masyarakat; (2) Subbidang Prasarana dan Sarana Olahraga Tradisional dan Olahraga Khusus.
- C. Bidang Prasarana dan Sarana Olahraga Prestasi, yang terdiri dari: (1) Subbidang Prasarana dan Sarana Olahraga Amatir; (2) Subbidang Prasarana dan Sarana Olahraga Profesional.

VI. Organisasi dan Tata Kerja Museum Olahraga Nasional

Museum Olahraga Nasional adalah Unit Pelaksana Teknis Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Deputi Bidang Pemberdayaan Olahraga. Museum Olahraga Nasional dipimpin oleh seorang Kepala. Museum Olahraga Nasional mempunyai tugas melaksanakan urusan pelestarian, pemeliharaan, pameran dan penyebarluasan informasi di bidang olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Museum Olahraga

Nasional mempunyai fungsi:

- a. penyusunan rencana, program, anggaran, evaluasi dan pelaporan;
- b. pelaksanaan pengumpulan dan registrasi di bidang olahraga;
- c. pelaksanaan pameran, bimbingan edukatif dan analisis di bidang olahraga;
- d. pelaksanaan pemeliharaan dan perawatan serta pengamanan benda-benda bernilai sejarah di bidang olahraga;
- e. pelaksanaan pendokumentasian dan penyebarluasan informasi;
- f. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Museum.

Susunan Organisasi Museum Olahraga Nasional terdiri dari: (1) Subbagian Tata Usaha; (2) Seksi Pameran dan Edukasi; (3) Seksi Koleksi dan Dokumentasi Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan keahliannya.

4.4.5 Deputi Bidang Peningkatan Prestasi dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga

Deputi Bidang Peningkatan Prestasi dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga, selanjutnya disebut Deputi V adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Deputi V mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan prestasi dan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi V menyelenggarakan fungsi:

- a. persiapan perumusan kebijakan di bidang peningkatan prestasi dan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan prestasi dan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga;
- c. pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah dan kegiatan di bidang peningkatan prestasi dan ilmu pengetahuan dan teknologi

olahraga;

- d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang peningkatan prestasi dan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

Susunan Organisasi Deputy V terdiri dari:

- a. Asisten Deputy Pengembangan Tenaga dan Pembina Keolahragaan, selanjutnya disebut Asisten Deputy 1/V;
- b. Asisten Deputy Pembibitan Olahraga, selanjutnya disebut Asisten Deputy 2/V;
- c. Asisten Deputy Pembinaan Prestasi Olahraga, selanjutnya disebut Asisten Deputy 3/V;
- d. Asisten Deputy Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga, selanjutnya disebut Asisten Deputy 4/V;
- e. Asisten Deputy Lembaga Keolahragaan, selanjutnya disebut Asisten Deputy 5/V.

I. Asisten Deputy Pengembangan Tenaga dan Pembina Keolahragaan

Asisten Deputy 1/V mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan tenaga dan pembina keolahragaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputy 1/V menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan pelatih, wasit, dan juri;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan ketenagaan pendukung;

- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan pembina keolahragaan.

Asisten Deputi 1/V terdiri dari:

- A. Bidang Pengembangan Pelatih, Wasit, dan Juri, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengembangan Pelatih; (2) Subbidang Pengembangan Wasit dan Juri.
- B. Bidang Pengembangan Ketenagaan Pendukung, yang terdiri dari: (1) Subbidang Tenaga Medik; (2) Subbidang Tenaga Teknis
- C. Bidang Pengembangan Pembina Keolahragaan, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengembangan Pembina Keolahragaan Pusat ; (2) Subbidang Pengembangan Pembina Keolahragaan Daerah.

II. Asisten Deputi Pembibitan Olahraga

Asisten Deputi 2/V mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pembibitan olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 2/V menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pemanduan bakat;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pemberdayaan olahragawan berbakat;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang peningkatan mutu olahragawan berbakat.

Asisten Deputi 2/V terdiri dari:

- A. Bidang Pemanduan Bakat, yang terdiri dari: (1) Subbidang Identifikasi Bakat; (2) Subbidang Data Informasi.
- B. Bidang Pemberdayaan Olahragawan Berbakat, yang terdiri dari: (1)

Subbidang Ekstrakurikuler; (2) Subbidang Klub Olahraga Junior, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang klub olahraga junior.

- C. Bidang Peningkatan Mutu Olahragawan Berbakat, yang terdiri dari: (1) Subbidang Nasional; (2) Subbidang Internasional.

III. Asisten Deputi Pembinaan Prestasi Olahraga

Asisten Deputi 3/V mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang pembinaan prestasi olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 3/V menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang prestasi tingkat daerah;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang prestasi tingkat nasional;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang prestasi tingkat regional dan internasional.

Asisten Deputi 3/V terdiri dari:

- A. Bidang Prestasi Daerah, yang terdiri dari: (1) Subbidang Cabang Olahraga Unggulan Daerah; (2) Subbidang Kompetisi.
- B. Bidang Prestasi Nasional, yang terdiri dari: (1) Subbidang Cabang Olahraga Unggulan Nasional; (2) Subbidang Kompetisi.
- C. Bidang Prestasi Regional dan Internasional, yang terdiri dari: (1) Subbidang Regional; (2) Subbidang Internasional.

IV. Asisten Deputi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga

Asisten Deputi 4/V mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 4/V menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengkajian dan perintisan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga.

Asisten Deputi 4/V terdiri dari:

- A. Bidang Pengkajian dan Perintisan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang Pengkajian; (2) Subbidang Perintisan, mempunyai tugas melakukan penyiapan perintisan sebagai bahan penyiapan bahan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga.
- B. Bidang Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang Data dan Informasi; (2) Subbidang Sosialisasi.
- C. Bidang Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga, yang terdiri dari: (1) Subbidang Ujicoba Penelitian; (2) Subbidang Standardisasi.

V. Asisten Deputi Lembaga Keolahragaan

Asisten Deputi 5/V mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang lembaga keolahragaan. Dalam

melaksanakan tugasnya, Asisten Deputi 5/V menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang lembaga keolahragaan nasional dan internasional;
- b. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang lembaga keolahragaan provinsi dan kabupaten kota;
- c. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang lembaga keolahragaan khusus.

Asisten Deputi 4/V terdiri dari:

- A. Bidang Lembaga Keolahragaan Nasional dan Internasional, yang terdiri dari: (1) Subbidang Nasional; (2) Subbidang Internasional.
 - B. Bidang Lembaga Keolahragaan Provinsi dan Kabupaten Kota, yang terdiri dari: (1) Subbidang Provinsi; (2) Subbidang Kabupaten Kota.
 - C. Bidang Lembaga Keolahragaan Khusus, yang terdiri dari: (1) Subbidang Kelembagaan Fungsional; (2) Subbidang Lembaga Swadaya Olahraga.
- VI. Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Kesehatan Olahraga Nasional

Pusat Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Kesehatan Olahraga Nasional yang selanjutnya disebut PP-ITKON adalah Unit Pelaksana Teknis yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Deputi Bidang Peningkatan Prestasi dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga. PP-ITKON dipimpin oleh seorang Kepala. PP-ITKON mempunyai tugas melaksanakan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang olahraga, dan kesehatan olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, PP-ITKON mempunyai fungsi:

- a. penyusunan rencana, program, anggaran, evaluasi dan pelaporan;
- b. pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang antropometri dan kapasitas fisik;

- c. pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang biomekanik dan kebugaran jasmani;
- d. pelaksanaan pemberian layanan kesehatan olahragawan;
- e. pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga PP-ITKON.

Susunan Organisasi PP-ITKON terdiri dari:

- A. Bagian Tata Usaha, yang terdiri dari: (1) Subbagian Kepegawaian dan Keuangan; (2) Subbagian Umum.
- B. Bidang Antropometri dan Kapasitas Fisik, yang terdiri dari: (1) Seksi Antropometri dan Gizi; (2) Seksi Kapasitas Fisik.
- C. Bidang Biomekanik dan Kebugaran Jasmani, yang terdiri dari: (1) Seksi Biomekanik; (2) Seksi Kebugaran Jasmani.
- D. Bidang Kesehatan Olahragawan, yang terdiri dari: (1) Seksi Medis ; (2) Seksi Rehabilitasi dan Fisioterapi.

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan keahliannya.

BAB V
ANALISIS PROFIL BUDAYA ORGANISASI
KEMENTERIAN NEGARA PEMUDA DAN OLAHRAGA

Pada bab ini penulis melakukan analisis terhadap data-data yang berhasil dikumpulkan dengan memakai teori-teori yang telah dibahas bab sebelumnya, khususnya dengan menggunakan pendekatan diagnosis profil budaya organisasi dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Analisis profil budaya organisasi pada Kemenegpora di lihat dari pendekatan budaya hirarki (*hierarchy*), pendekatan budaya pasar (*market*), pendekatan budaya *Clan* dan pendekatan budaya *Adhocracy* (Cameron dan Kim, 1999). Analisis profil budaya organisasi dengan pendekatan OCAI untuk melihat profil budaya organisasi yang terjadi saat ini pada Kemenegpora, dan membandingkannya dengan profil budaya organisasi ideal yang mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Selain itu, juga untuk mengetahui strategi perubahan yang perlu dilakukan agar profil budaya organisasi yang ada bergerak menuju profil budaya organisasi yang diharapkan yang sejalan dengan visi dan misi organisasi.

Penelitian yang dilakukan penulis di Kemenegpora selama 20 hari kerja dari tanggal 15 April 2008 sampai dengan 15 Mei 2008, dari 264 kuesioner yang dibagikan kepada seluruh pejabat Eselon II s.d Eselon IV di Kemenegpora hanya 186 kuesioner kembali. Kuesioner yang tidak kembali dikarenakan sebagian ada yang sedang melaksanakan tugas belajar, bertugas di luar kota, dan sedang melaksanakan cuti tahunan. Sedangkan dari 186 kuesioner yang kembali 8 kuesioner dianggap missing karena data tidak lengkap. Sebelum

membahas tentang analisis profil budaya organisasi terlebih dahulu akan dibahas tentang karakteristik responden.

5.1 Karakteristik Responden

Dari 383 orang jumlah karyawan Kemenegpora (Data PNS per 30 Maret 2008) yang menjadi responden adalah 186 orang atau 48,56 % dari total jumlah pegawai Kemenegpora. Sedangkan dilihat dari sampel yang diambil yakni seluruh pejabat Eselon II s.d IV Kemenegpora yang berjumlah 264 orang totalnya adalah 70,45 % . Karakteristik responden antara lain :

5.1.1 Umur responden

Karakteristik responden pegawai Kemenegpora berdasarkan umur dapat dilihat dan tabel 5.1, yang menyatakan bahwa responden terbanyak pada kelompok umur 46-50. tahun sebanyak 72 orang responden (38,71 %) dan yang paling sedikit pada kelompok umur lebih dari 55 tahun, sebanyak 4 orang responden (2,15 %). Selain itu terdapat 2 responden yang tidak mengisi umur.

Tabel 5.1
Karakteristik Responden Menurut Umur

Umur	Jumlah	Persen
< 36 th	5	2.69
36 – 40 th	16	8.60
41 – 45 th	44	23.66
46 – 50 th	72	38.71
51 – 55 th	43	23.12
> 55 th	4	13.7
Total	184	2.15
Missing	2	1.08
Total	186	100.0

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.1.2 Pendidikan Responden

Karakteristik responden pegawai Kemenegpora berdasarkan pendidikan umum terlihat pada tabel 5.2 yang menyatakan bahwa pendidikan umum tertinggi responden terbanyak adalah berpendidikan S1 46 responden (50%), sedangkan yang terendah adalah D3 dan S2 masing-masing sebanyak 2 orang (1,08 %). Namun 7 orang responden tidak mengisi pendidikan umum terakhir.

Tabel 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Umum

Pendidikan	Jumlah	Persen
SLTA	38	20.43
D3	2	1.08
S1	93	50.00
S2	44	23.66
S3	2	1.08
Jumlah	179	96.24
Missing	7	3.76
Total	186	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.1.3 Masa Kerja di Kemenegpora

Karakteristik responden menurut lama masa kerja di Kemenegpora dapat dilihat pada tabel 5.3

Tabel 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Kemenegpora

Umur	Jumlah	Persen
< 1 th	20	10,75%
1 – 2 th	16	8,60 %
> 2 th	127	68,28 %
Jumlah	163	87,63 %
Missing	23	12,37 %
Total	186	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 5.3 terlihat bahwa lama masa kerja responden di Kemenegpora terbanyak adalah masa kerja diatas 2 tahun sebanyak 127 orang responden (68,28%) dan yang paling sedikit pada masa kerja di Kemenegpora adalah 1 tahun hingga 2 tahun sebanyak 16 orang responden (8,60%). Dan sebanyak 23 orang responden tidak mengisi masa kerja di Kemenegpora.

5.2 PROFIL BUDAYA ORGANISASI SAAT INI

Pada bagian berikut akan digambarkan diagram profil budaya organisasi aktual dan harapan yang dimiliki oleh masing-masing dari keenam unit kerja yang berada di bawah organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga berdasarkan hasil kuisioner yang telah dikumpulkan dari responden. Pada analisis profil budaya organisasi ini akan dibahas dalam 6 bagian unit kerja (Sekretariat, Kedeputianan Bidang Pemberdayaan Pemuda (Deputi I), Kedeputianan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda (Deputi II), Kedeputianan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga (Deputi III), Kedeputian Bidang Pemberdayaan Olahraga (Deputi IV), dan Kedeputianan Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga (Deputi V) .

5.2.1 SEKRETARIAT

Pada kondisi aktual, unit kerja Sekretariat Kemenegpora memiliki nilai-nilai dominan pada budaya *Clan* dan Hirarki, sedangkan dua budaya yang kurang dominan adalah budaya *Adhocracy* dan *Market*. Dominasi budaya *Clan* dan Hirarki menunjukkan bahwa Sekretariat saat ini bersifat kekeluargaan, dimana hubungan antar individu dilandasi atas kerjasama dan partisipasi yang cukup kuat, namun juga secara struktural tetap menekankan stabilitas, kontrol, yang ditandai dengan dengan seluruh aktivitas organisasi diatur oleh aturan-aturan baku. Hal ini menegaskan bahwa sekretariat saat ini sangat terfokus pada aspek-aspek internal organisasi dibandingkan dengan aspek-aspek eksternal organisasi.

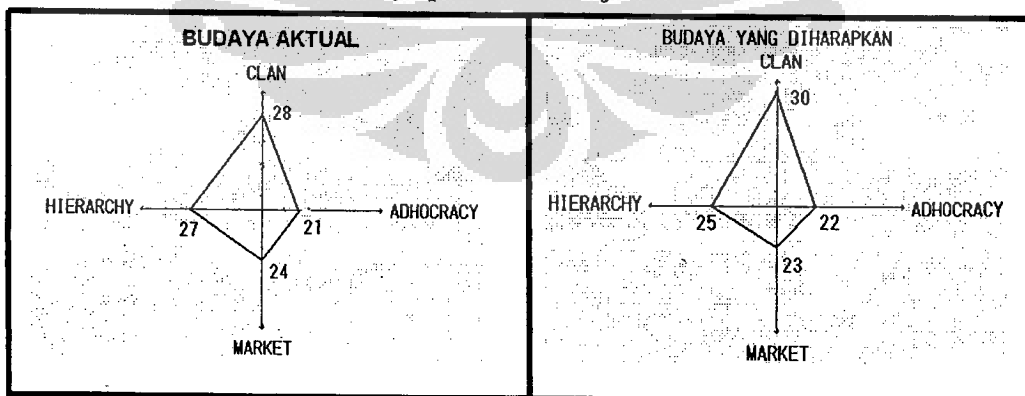
Latar belakang instansi level manajerial (Pejabat Eselon I dan II) pada unit kerja Sekretariat cukup beragam, diantaranya terdiri dari Departemen Pendidikan Nasional, Pemda, dan Badan Intelijen Negara. Dengan bervariasinya latar belakang instansi tersebut, dan berkaitan dengan tugas Sekretariat untuk melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, tentunya hal ini mempengaruhi nilai-nilai budaya yang ada. Pembauran berbagai latar belakang instansi menjadikan masing-masing individu harus segera beradaptasi dengan beban kerja yang ada, sehingga otomatis rasa kebersamaan selalu diwujudkan dalam berbagai *event*, supaya bisa saling mengenal dan dapat bekerjasama dapat menyelesaikan tugas-tugasnya..

Kemenegpora menempatkan perencanaan, kepegawaian, dan keuangan secara tersentral pada unit kerja Sekretariat. Hal ini berimplikasi pada konteks penyiapan program, maka komunikasi dan koordinasi secara tim dibutuhkan

untuk mengoptimalkan peran sebagai fasilitator dan memberikan pelayanan bagi unit kerja lainnya, sehingga sebuah program bisa tepat waktu dan rapi dalam pertanggungjawabannya sesuai dengan aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang ada.

Pada nilai-nilai budaya yang diharapkan, responden mengusulkan agar nilai-nilai kekeluargaan yang tercermin dalam nilai-nilai budaya *Clan* lebih ditingkatkan, hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk bekerja secara lebih nyaman dengan situasi kekeluargaan yang kental. Pada nilai budaya *Adhocracy* yang dimiliki oleh Sekretariat secara aktual memiliki nilai yang sangat kecil sehingga perlu dilakukan peningkatan nilai-nilai budaya *Adhocracy*. Sebaliknya, pada nilai budaya hirarki atau budaya yang mencerminkan nilai-nilai yang bersifat formal dan nilai budaya *market* yaitu yang mencerminkan nilai-nilai transaksi dengan lingkungan eksternal dirasakan kurang efektif bagi organisasi, sehingga responden menilai bahwa kedua nilai budaya ini perlu dikurangi. Hal tersebut dapat terlihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1
Profil Budaya pada Unit Kerja Sekretariat



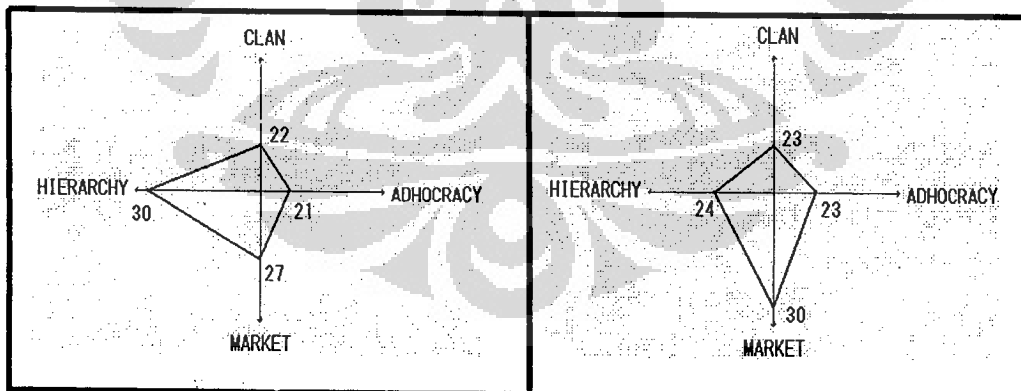
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Untuk mendapatkan gambaran secara lebih menyeluruh dan lebih lengkap, berikut analisis terhadap enam variabel budaya.

a. Variabel Karakteristik Dominan

Secara aktual, karakteristik dominan didominasi oleh budaya *Hirarki*, sementara budaya *Adhocracy* paling kecil dimiliki oleh Sekretariat Kemenegpora. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dominan adalah kontrol dan bersifat sangat struktur dimana kegiatan berdasarkan prosedur dan aturan yang bersifat formal. Menurut responden organisasi akan efektif jika didominasi nilai-nilai budaya *Market* yaitu sangat berorientasi pada hasil, dan perhatian terbesar diberikan kepada penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini dapat dilakukan dengan mengurangi nilai-nilai *Hirarki*, dan menambah nilai-nilai budaya *Clan* dan nilai-nilai *Adhocracy*. Type budaya karakteristik dominan dapat di lihat pada gambar 5.2 berikut.

Gambar 5.2
Type Budaya pada Variabel Karakteristik Dominan
pada unit Kerja Sekretariat



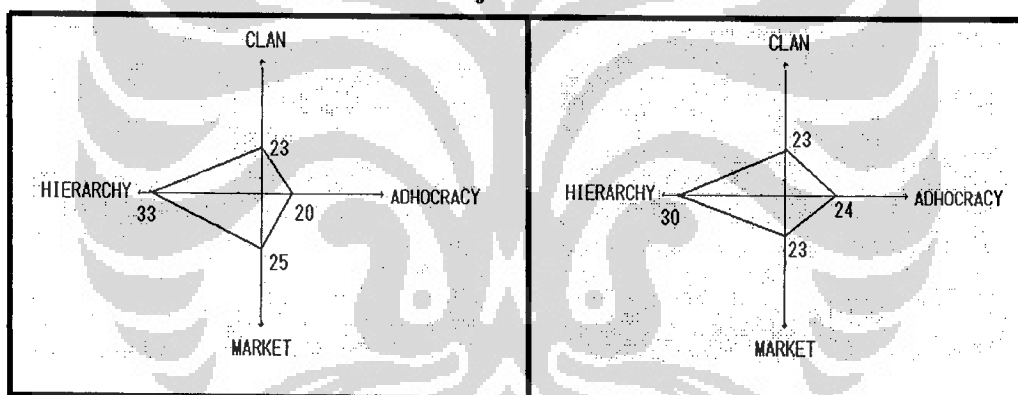
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

b. Variabel Kepemimpinan

Menurut responden pemimpin saat ini adalah didominasi pemimpin yang menekankan koordinasi, pengorganisasian dan efisiensi. Hal ini berkaitan

dengan fungsi sekretariat yang harus bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Kepemimpinan yang diharapkan responden tidak banyak berbeda dengan pola yang terdapat pada nilai budaya aktual, dan pemimpin saat ini diharapkan tetap mempertahankan nilai-nilai budaya *Clan* yaitu menjaga kebersamaan, memfasilitasi, mengajarkan dan memberi contoh berbagai hal. Pada kepemimpinan yang diharapkan nilai-nilai budaya *Market* dan dikurangi, dan nilai-nilai *Adhocracy* perlu ditingkatkan, yaitu kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi. Type budaya kepemimpinan dapat dilihat pada gambar 5.3 berikut.

Gambar 5.3
Type Budaya pada Variabel Kepemimpinan pada
Unit Kerja Sekretariat



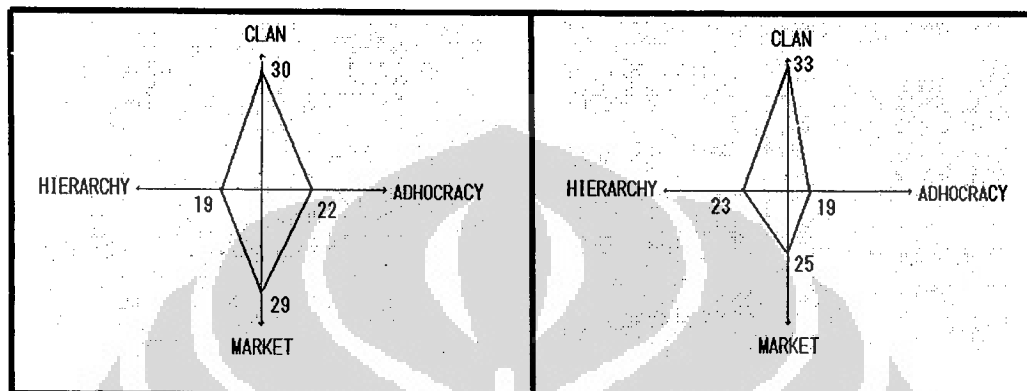
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

c. Variabel Manajemen

Manajemen pada unit kerja Sekretariat saat ini menekankan dua nilai budaya, yaitu nilai budaya *Clan* dan *Market* yang mencerminkan nilai-nilai kerjasama tim, konsensus, serta tuntutan kerja yang tinggi. Pada kondisi yang diharapkan, manajemen dengan nilai *Clan* perlu dipertahankan sedangkan nilai *Market* perlu dikurangi, sedangkan nilai budaya lainnya yang perlu ditambah adalah nilai budaya

Hirarki, yaitu manajemen yang menekankan rasa aman dalam bekerja dan bersifat stabil. Hal tersebut terlihat pada gambar 5.4 berikut.

Gambar 5.4
Type Budaya pada Variabel Manajemen pada
Unit Kerja Sekretariat

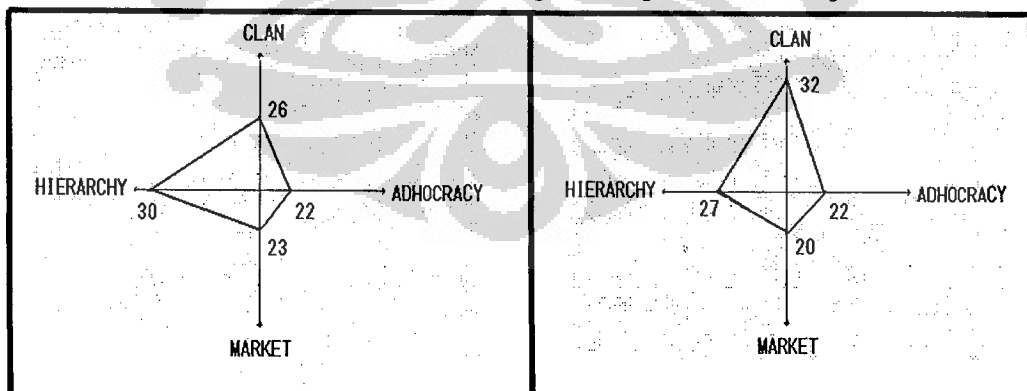


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

d. Variabel Perekat Organisasi

Hasil variabel perekat organisasi terdapat pada gambar 5.5 berikut.

Gambar 5.5
Type Budaya pada Variabel Perekat Organisasi pada Unit Kerja Sekretariat



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi saat ini adalah peraturan dan kebijakan formal serta kebutuhan untuk menjaga agar

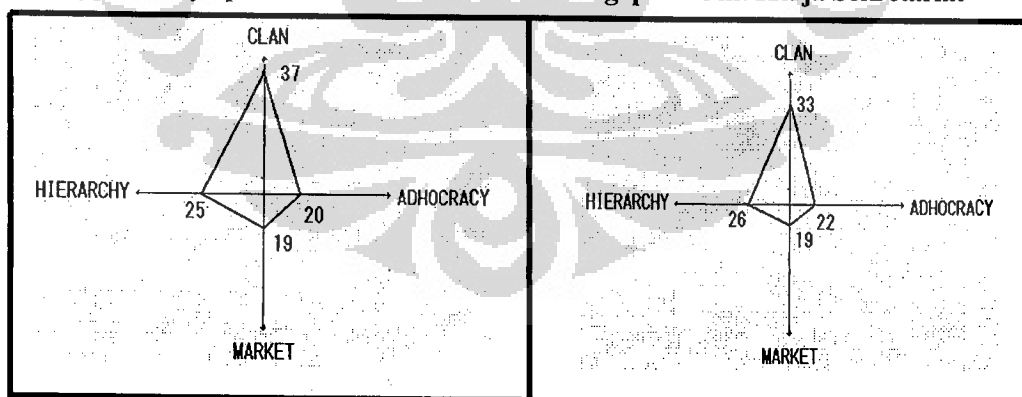
organisasi berjalan lancar. Kondisi yang diharapkan responden adalah perlunya merubah nilai-nilai budaya dominan saat ini menjadi nilai budaya *Clan*, yaitu lebih mempererat hubungan antar individu dalam organisasi, serta mengurangi nilai-nilai budaya *Hirarki* dan nilai *Market*.

e. Variabel Penekanan Strategi

Budaya yang mendasari strategi organisasi aktual dan yang diharapkan didominasi oleh budaya *Clan*. Budaya *Clan* adalah strategi ditekankan pada pengembangan sumber daya manusia dan rasa saling percaya yang besar. Pada kondisi yang diharapkan, responden berharap nilai-nilai budaya *Clan* tetap menjadi nilai-nilai budaya yang dominan, serta perlu meningkatkan budaya *Adhocracy* yaitu untuk diarahkan pada upaya memperoleh sumber-sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru. Type budaya untuk variabel penekanan strategi terlihat pada gambar 5.6 berikut.

Gambar 5.6

Type Budaya pada Variabel Penekanan Strategi pada Unit Kerja Sekretariat



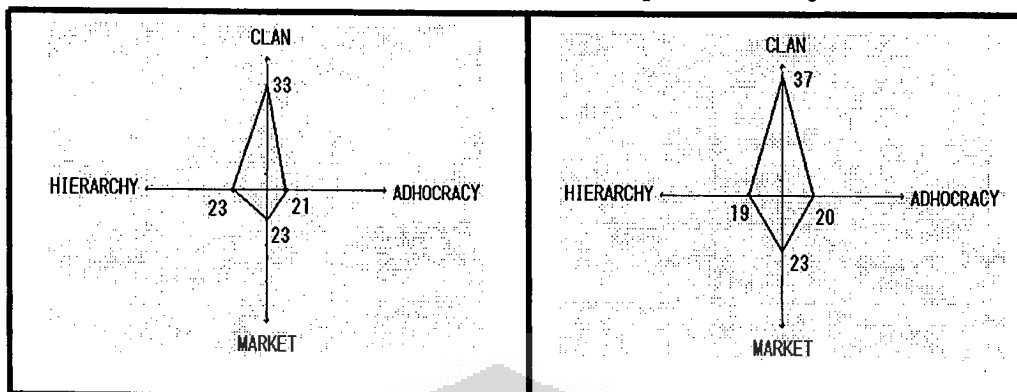
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

f. Variabel Kriteria Keberhasilan

Hasil kriteria keberhasilan dapat dilihat pada gambar 5.7 berikut.

Gambar 5.7

Type Budaya pada Variabel Kriteria Keberhasilan pada Unit Kerja Sekretariat



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Keberhasilan organisasi saat ini dan kondisi yang diharapkan dilihat dari keberhasilan mengembangkan sumber daya manusia, tim kerja yang kompak, dan komitmen pegawai yang tinggi. Secara yang diharapkan nilai budaya *Hirarki* perlu dikurangi, dan nilai-nilai budaya *Clan* diharapkan dapat terus ditingkatkan.

5.2.2 KEDEPUTIAN BIDANG PEMBERDAYAAN PEMUDA

Secara aktual dan yang diharapkan, budaya di Deputi I (Kedeputan Bidang Pemberdayaan Pemuda) secara dominan memiliki nilai-nilai budaya *Clan*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang ada di Deputi I saat ini adalah bersifat kekeluargaan. Latar belakang instansi pada level manajerial (Eselon I dan II) cukup beragam, diantaranya adalah pembauran yang berasal dari Pemerintah Daerah, Departemen Pendidikan Nasional, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, BPPT, Departemen Luar Negeri, dan KPK. Dengan latar belakang instansi yang beragam, tentunya menuntut proses adaptasi pada hubungan antar individu dan pelaksanaan tugas yang harus intens.

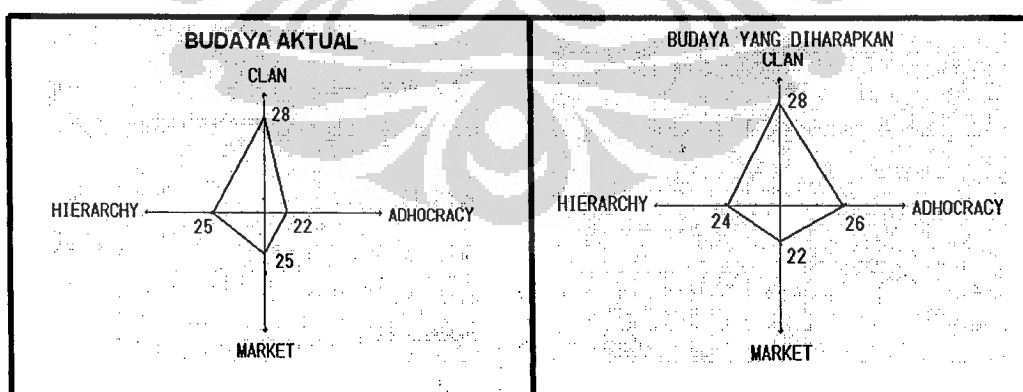
Deputi I mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda, serta dalam

pelaksanaan tugasnya menagadakan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait. Peranan Kedeputan I juga ditambah dengan bertanggung jawab terhadap Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusat Pemberdayaan Pemuda dan Olahraga Nasional.

Dengan seringnya berhubungan dengan pihak eksternal, sehingga cukup mempengaruhi pada budaya saat ini dimana budaya *Market* cukup tinggi. Responden mengusulkan agar budaya yang didominasi oleh nilai-nilai kekeluargaan yang tercermin dalam nilai-nilai budaya *Clan* tetap dipertahankan, sementara nilai-nilai budaya lainnya, yaitu nilai budaya Hirarki dan *Market* perlu diturunkan. Nilai-nilai budaya *Adhocracy* perlu ditingkatkan, karena responden mengharapkan agar selain keterlibatan aktif seluruh individu dalam suasana kekeluargaan di dalam organisasi, juga perlunya Deputi I untuk lebih siap beradaptasi dengan aspek-aspek eksternal atau perubahan lingkungan. Hal tersebut dapat terlihat pada gambar 5.8.

Gambar 5.8

Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Deputi I



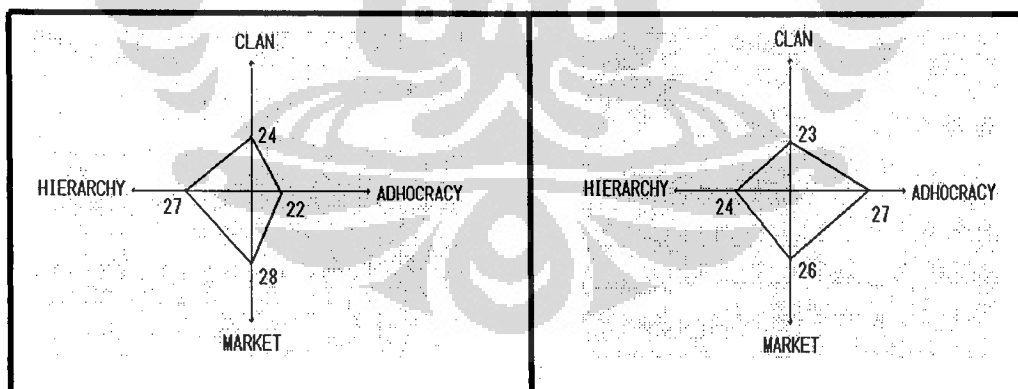
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Sedangkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif, berikut akan diuraikan kondisi masing-masing dari keenam variabel.

a. Variabel Karakteristik Dominan

Kondisi aktual didominasi oleh dua nilai budaya organisasi, yaitu nilai budaya *Market* dan nilai budaya Hirarki. Hal ini memperlihatkan bahwa organisasi saat ini lebih memperhatikan nilai-nilai budaya yang menekankan stabilitas, kontrol dan struktur, serta berorientasi pada hasil. Secara yang diharapkan, nilai-nilai budaya *Market* dan nilai budaya *Hirarki* yang ada saat ini dirasakan perlu dikurangi dan nilai-nilai budaya *Adhocracy* yang dimana menekankan pada nilai dinamis dan wirausaha terlalu kecil sehingga perlu ditingkatkan menjadi nilai-nilai budaya dominan. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 5.9 berikut.

Gambar 5.9
Type Budaya pada Karakteristik Dominan pada
Unit Kerja Deputy I



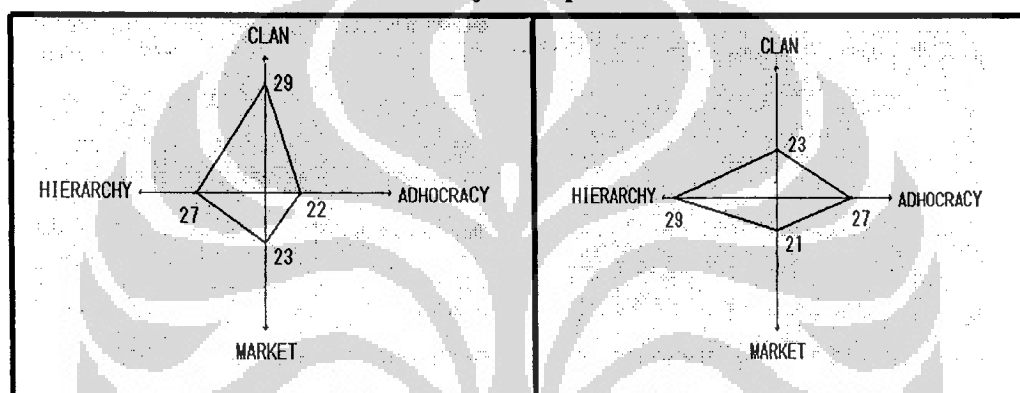
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

b. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan saat ini lebih menekankan pada nilai kepemimpinan yang bersifat memfasilitasi, mengajarkan dan membimbing. Berdasarkan budaya yang

diharapkan, dibutuhkan peningkatan nilai-nilai budaya *Hirarki* dan peningkatan nilai-nilai budaya *Adhocracy* yang pada kondisi aktual kurang dimiliki. Hal ini menunjukkan kebutuhan untuk meningkatkan kepemimpinan koordinasi dan efisiensi, serta kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi. Type budaya untuk variabel kepemimpinan dapat di lihat pada gambar 5.10

Gambar 5.10
Type Budaya pada Variabel Kepemimpinan pada
Unit Kerja Kedeputian I

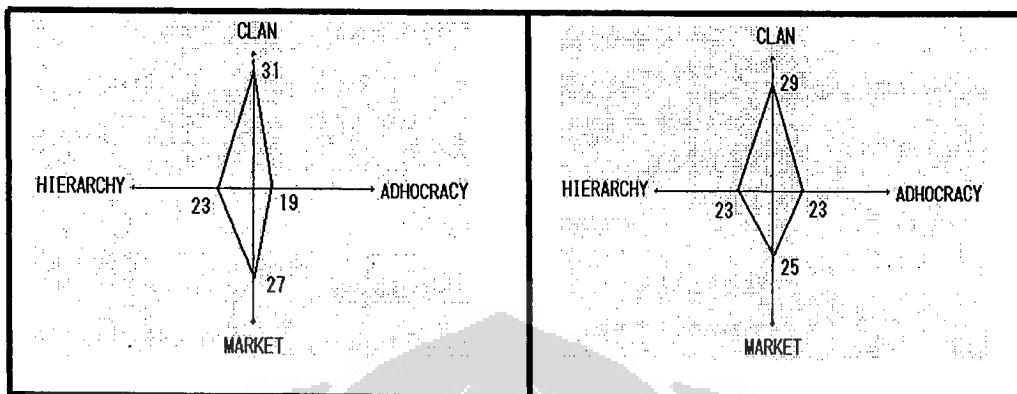


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

c. Variabel Manajemen

Manajemen pada unit kerja Deputi I saat ini menekankan dua nilai budaya, yaitu nilai budaya *Clan* dan *Market* yang mencerminkan nilai-nilai kerjasama tim, konsensus, serta tuntutan kerja yang tinggi. Pada kondisi yang diharapkan, nilai *Clan* dan nilai *Market* perlu dikurangi. Budaya lainnya yang perlu ditambah adalah nilai budaya *Adhocracy*, yaitu manajemen yang menekankan keberanian dalam mengambil risiko dan keputusan. Hal tersebut terlihat pada gambar 5.11 berikut.

Gambar 5.11
Type Budaya pada Variabel Manajemen pada
Unit Kerja Deputy I

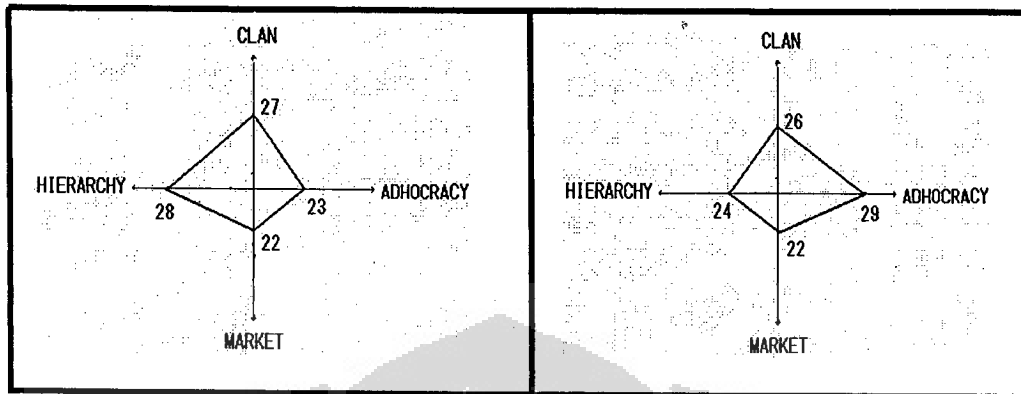


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

d. Variabel Perikat Organisasi

Hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi saat ini adalah peraturan dan kebijakan formal serta kebutuhan untuk menjaga agar organisasi berjalan lancar, dan pada rasa kekeluargaan yang erat di dalam organisasi saat ini. Secara kondisi yang diharapkan, responden mengharapkan nilai *Adhocracy* dapat ditingkatkan sehingga menjadi nilai budaya yang dominan, yaitu hal-hal yang mempererat hubungan antar individu terletak komitmen pada inovasi dan pengembangan, dengan mengurangi nilai-nilai budaya *Hirarki* di dalam organisasi. Type budaya untuk variabel perikat organisasi terlihat pada gambar 5.12 berikut.

Gambar 5.12
Type Budaya pada Variabel Perekat Organisasi
Unit Kerja Deputy I

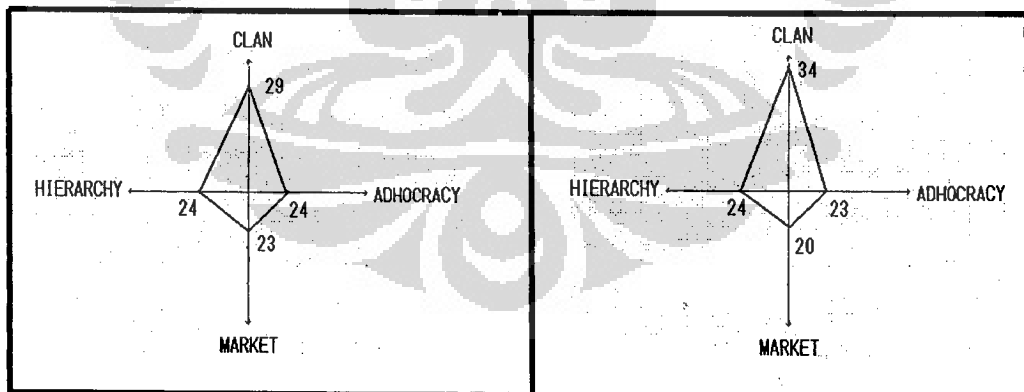


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

e. **Penekanan Strategi**

Type budaya untuk variabel penekanan strategi terlihat pada gambar 5.13 berikut.

Gambar 5.13
Type Budaya pada Variabel Penekanan Strategi pada
Unit Kerja Deputy I



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

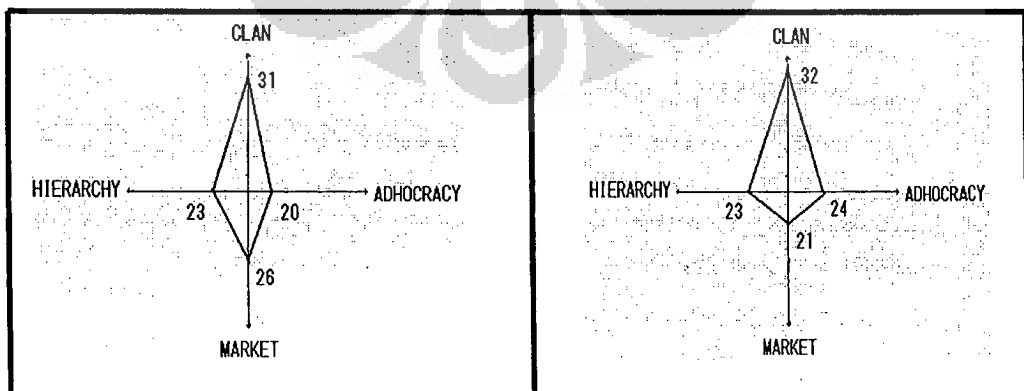
Strategi yang berjalan saat ini menekankan pada pengembangan sumber daya manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi atau budaya

Clan. Pola yang sama juga diharapkan menjadi strategi yang yang diharapkan, dan perbedaan kecil terjadi pada jumlah dimana pada kondisi yang yang diharapkan, nilai budaya *Clan* sangat tinggi dibandingkan nilai budaya lainnya. Secara yang diharapkan, strategi yang menekankan persaingan atau nilai budaya *Market* perlu dikurangi di dalam organisasi.

f. Kriteria Keberhasilan

Kriteria Keberhasilan organisasi saat ini didominasi oleh nilai budaya *Clan*, yaitu dilihat dari keberhasilan mengembangkan sumber daya manusia, tim kerja yang kompak, komitmen pegawai yang tinggi, dan perhatian yang besar pada manusia. Secara yang diharapkan, pola yang sama juga diinginkan oleh responden, yang menginginkan nilai budaya *Clan* tetap mendominasi dibandingkan nilai budaya lainnya. Nilai budaya *Market* dimana keberhasilan organisasi saat ini dilihat dari keberhasilan mendapatkan citra yang sangat baik dari masyarakat dirasakan perlu dikurangi, dan nilai-nilai *Adhocracy* perlu ditingkatkan. Type budaya untuk variabel kriteria keberhasilan dapat dilihat pada gambar 5.14 berikut.

Gambar 5.14
Type Budaya pada Variabel Kriteria Keberhasilan pada
Unit kerja Kedepatian I



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

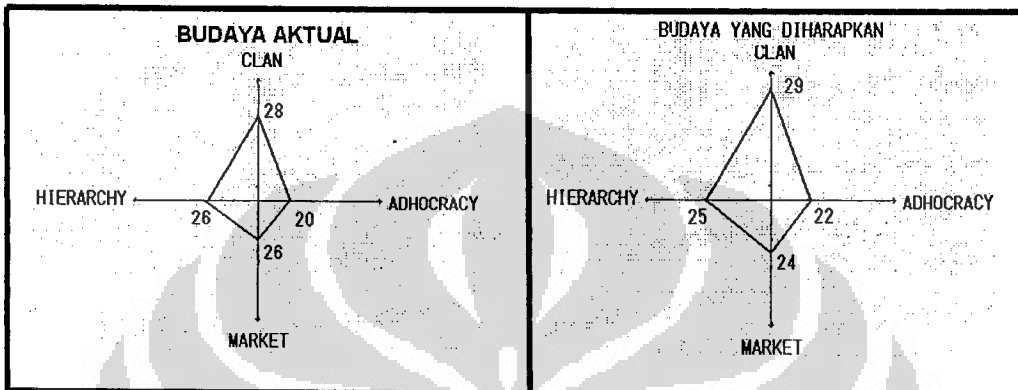
5.2.3 KEDEPUTIAN BIDANG PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN PEMUDA

Secara aktual, budaya di Deputi II (Kedeputian Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda) secara dominan memiliki nilai-nilai budaya *Clan*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang ada di Deputi II saat ini adalah bersifat kekeluargaan. Selanjutnya nilai-nilai budaya yang cukup tinggi adalah nilai budaya Hirarki dan *Market*, artinya organisasi tetap berusaha menekankan stabilitas. Latar Belakang instansi pada Kedeputian II adalah pembauran dari yang berasal dari BATAN, Departemen Pendidikan Nasional, Dosen Perguruan Tinggi, Departemen Pertahanan, Departemen Agama, dan berbagai instansi lainnya. Deputi II mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda, dan dalam pelaksanaannya juga mengadakan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait.

Budaya yang diusulkan oleh responden adalah lebih meningkatkan budaya yang didominasi oleh nilai-nilai kekeluargaan yang tercermin dalam nilai-nilai budaya *Clan* untuk meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, sementara nilai-nilai budaya lainnya, yaitu nilai budaya Hirarki, dan *Market* perlu dikurangi, dimana nilai budaya *hirarki* atau budaya yang mencerminkan nilai-nilai yang bersifat formal dan nilai budaya *market* yaitu yang mencerminkan nilai-nilai transaksi dengan lingkungan eksternal dirasakan bahwa kedua nilai ini dimiliki secara aktual cukup besar dan kurang efektif bagi organisasi, sehingga responden menilai bahwa kedua nilai budaya ini perlu dikurangi. hal tersebut dapat terlihat pada gambar 5.15.

Pada nilai budaya *Adhocracy* yang dimiliki oleh Deputi II secara aktual memiliki nilai yang sangat kecil sehingga responden merasakan perlu dilakukan peningkatan nilai-nilai budaya *adhocracy*.

Gambar 5.15
Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja Deputi II



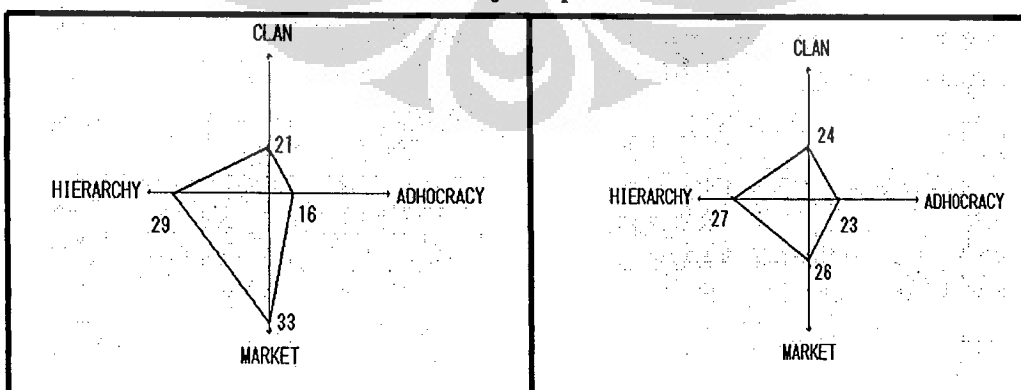
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan menyeluruh berikut disajikan analisis terhadap keenam variabel nilai.

a. **Variabel Karakteristik Dominan**

Hasil karakteristik dominan dapat di lihat pada gambar 5.16 berikut.

Gambar 5.16
Type Budaya Karakteristik Dominan pada
Unit Kerja Deputi II



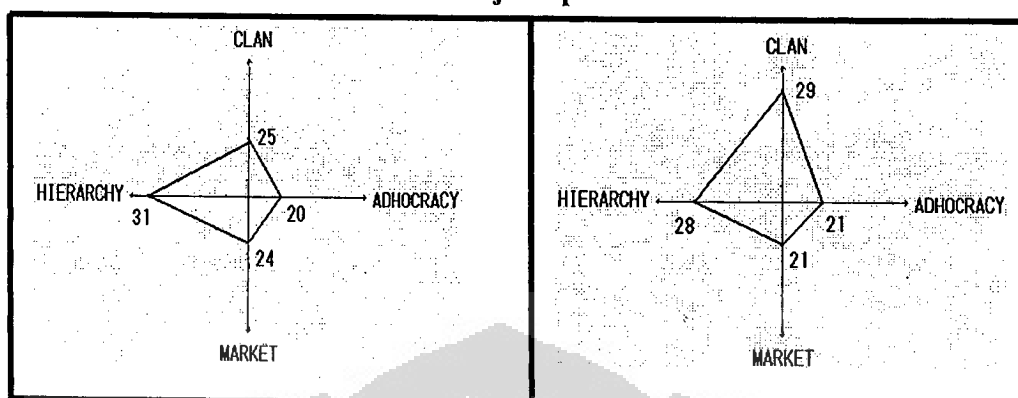
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Secara aktual, karakteristik dominan didominasi oleh budaya *Market*, artinya organisasi saat ini sangat berorientasi pada hasil, perhatian terbesar diberikan kepada penyelesaian pekerjaan, dan para personilnya sangat berorientasi prestasi. Sementara budaya *Adhocracy* paling kecil dimiliki oleh unit kerja Deputi II.. Selanjutnya nilai budaya *Hirarki* dimana nilai-nilai budaya didasarkan pada kontrol dan sangat terstruktur, dan semua kegiatan berdasarkan prosedur formal. Kedua budaya tersebut, *Market* dan *Hirarki*, memiliki tujuan untuk memperoleh stabilitas dan fleksibilitas. Untuk itu responden mengusulkan bahwa nilai budaya *Clan* dan *Adhocracy* perlu ditingkatkan, sedangkan nilai-nilai budaya *Hirarki* dan *Market* perlu dikurangi.

b. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan pada kondisi aktual didominasi oleh nilai budaya *Hirarki*, atau kepemimpinan yang menekankan koordinasi, organisasi dan efisiensi. Nilai budaya *Clan* pada kepemimpinan diharapkan responden menjadi budaya yang dominan, sedangkan nilai budaya *Hirarki* pada kepemimpinan yang diharapkan tidak perlu bersifat dominan. Responden mengharapkan agar nilai budaya *Hirarki* dan *Market* perlu dikurangi, serta nilai budaya *Adhocracy* perlu ditingkatkan. Type budaya untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada gambar 5.31 berikut.

Gambar 5.17
Type Budaya Kepemimpinan pada
Unit Kerja Deputy II

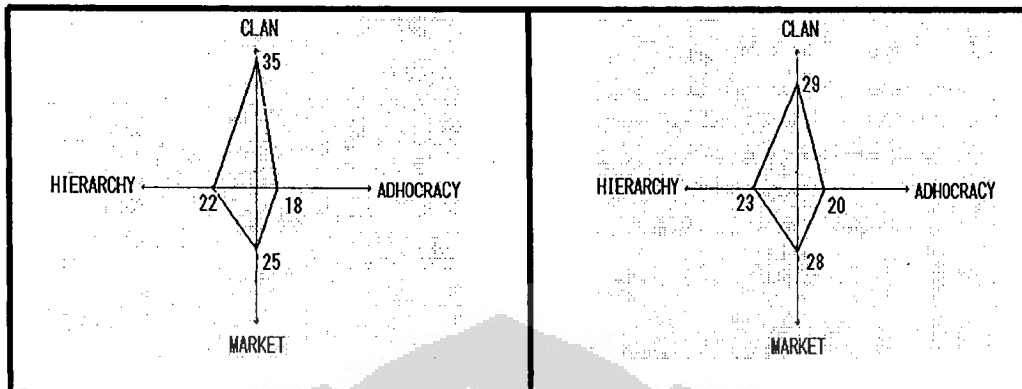


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

c. Variabel Manajemen

Pengelolaan organisasi pada kondisi aktual dan yang diharapkan secara dominan menekankan pada nilai-nilai budaya yang sama, yaitu budaya *Clan*. Budaya *Clan* adalah budaya yang menekankan kerjasama tim dan kepercayaan antar individu. Namun pada kondisi yang diharapkan terjadi pergeseran nilai budaya lainnya dimana perlu adanya peningkatan pada nilai budaya *Market*, *Hirarki* dan *Adhocracy*. Type budaya untuk variabel manajemen dapat dilihat pada gambar 5.18 berikut.

Gambar 5.18
Type Budaya Variabel Manajemen pada
Unit Kerja Deputy II

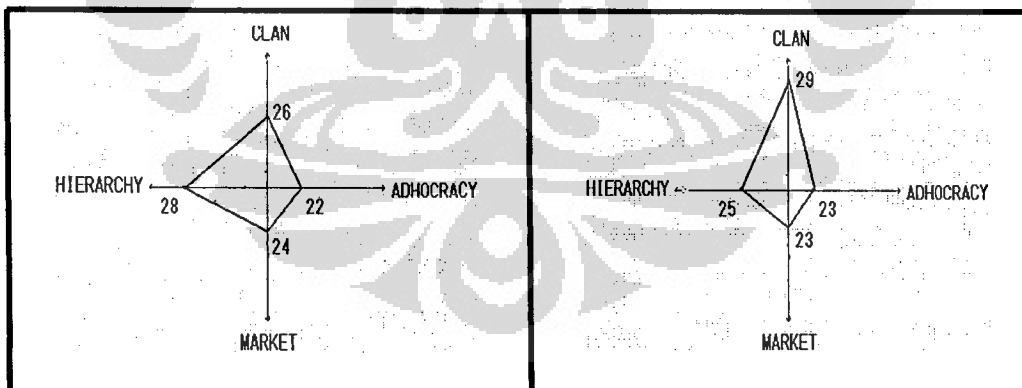


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

d. Variabel Perekat Organisasi

Type budaya untuk variabel perekat organisasi dapat dilihat pada gambar 5.19 berikut.

Gambar 5.19
Type Budaya Variabel Perekat Organisasi pada
Unit Kerja Deputy II



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

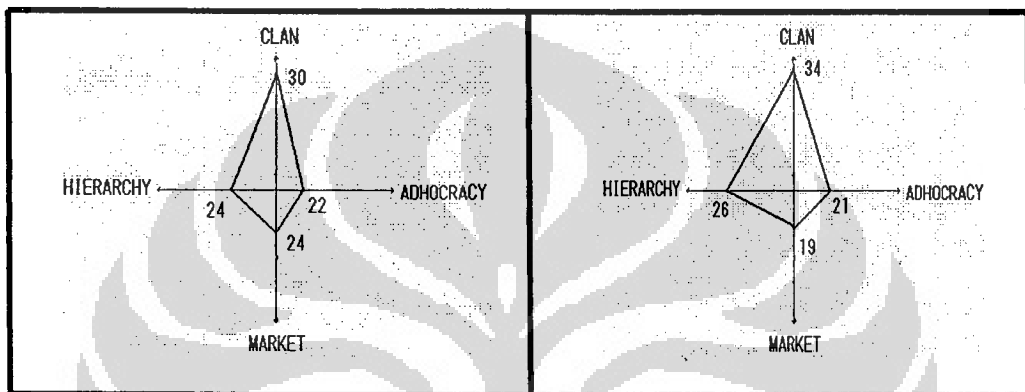
Pada Deputy II kondisi nilai budaya dominan saat ini pada perekat organisasi adalah budaya *Hirarki*, yang jumlahnya lebih tinggi daripada ketiga nilai budaya lainnya. Namun perbedaan terjadi pada jumlah dimana pada kondisi

yang diharapkan, nilai budaya *Clan* lebih besar daripada ketiga nilai budaya lainnya.

d. Variabel Penekanan Strategi

Type budaya untuk variabel penekanan strategi terlihat pada gambar 5.20 berikut.

Gambar 5.20
Type Budaya Variabel Penekanan Strategi pada
Unit Kerja Kedeputian II



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

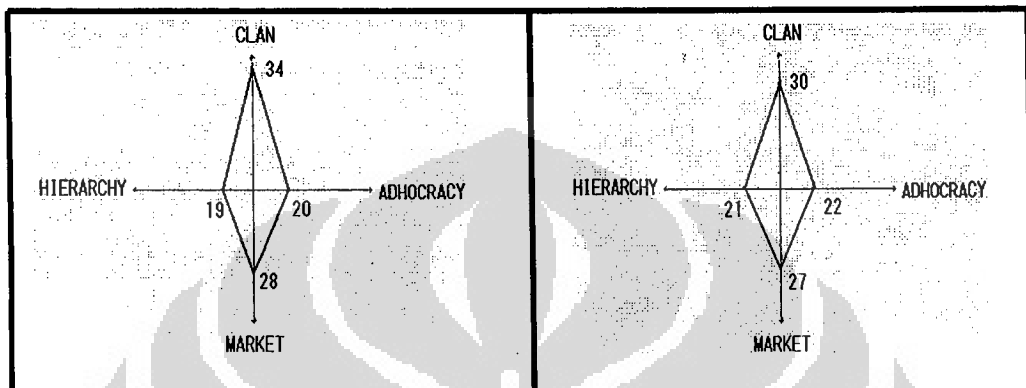
Dari gambar diatas terlihat bahwa baik pada kondisi aktual dan yang diharapkan menekankan strategi yang sama yaitu nilai budaya *Clan*. Nilai budaya *Clan* adalah strategi ditekankan pada pengembangan sumber daya manusia dan rasa saling percaya yang besar. Secara yang diharapkan, penekanan strategi diharapkan untuk mengurangi nilai-nilai yang mengarah pada persaingan atau nilai budaya *Market*.

e. Variabel Kriteria Keberhasilan

Secara aktual, keberhasilan organisasi saat ini dilihat dari keberhasilan mengembangkan sumber daya manusia, tim kerja yang kompak, dan komitmen pegawai yang tinggi. Pada kondisi yang diharapkan, responden mengharapkan

kriteria keberhasilan yang bersifat *Hirarki* dan *Adhocracy*, dengan demikian perlu menambah kriteria keberhasilan organisasi yang dilihat dari efisiensi, dan inovasi.

Gambar 5.21
Type Budaya Variabel Kriteria Keberhasilan pada
Unit Kerja Kedeputan II



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

5.2.4 KEDEPUTIAN BIDANG KEWIRAUSAHAAN PEMUDA DAN INDUSTRI OLAHRAGA

Pada kondisi aktual, unit kerja Deputi III memiliki nilai-nilai dominan pada budaya *Hierarki* dan selanjutnya pada nilai budaya *Clan*, sedangkan dua budaya yang kurang dominan adalah budaya *Adhocracy* dan *Market*. Dominasi budaya *Hirarki* dan *Clan* menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ada di dalam organisasi Deputi III adalah praktek budaya yang menekankan stabilitas, kontrol, dan berfokus pada aspek internal organisasi, bersifat sangat formal yang ditandai dengan seluruh aktivitas organisasi diatur oleh aturan-aturan baku. Namun juga dalam hubungan antar individu berusaha menekankan nilai-nilai kekeluargaan. Nilai-nilai budaya *Hirarki* dan budaya *Clan* menunjukkan bahwa Deputi III saat

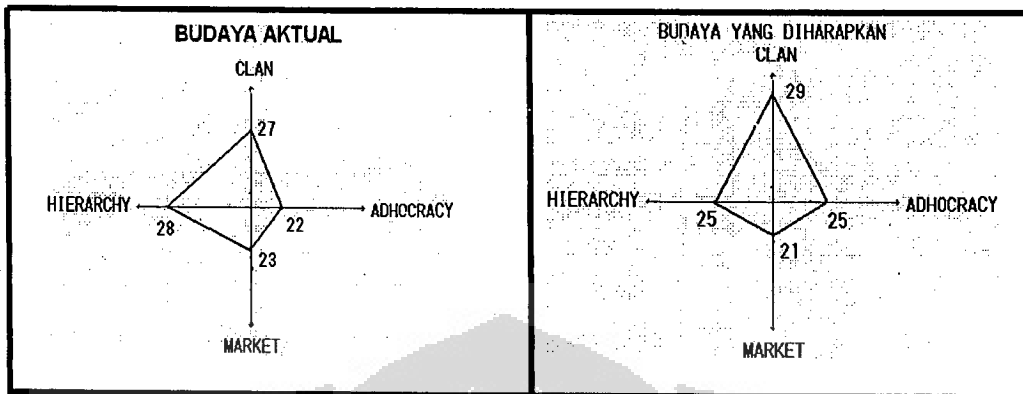
ini sangat terfokus pada internal organisasi dan kurang memperhatikan faktor-faktor eksternal.

Latar Belakang instansi pada Deputi III adalah pembauran dari yang berasal dari Departemen Pendidikan Nasional, Pemerintah Daerah, Departemen Kesehatan, dan berbagai instansi lainnya. Dalam pelaksanaan tugasnya mengadakan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait. Deputi III mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga.

Responden mengusulkan agar nilai-nilai budaya *Clan* yang tercermin dalam situasi kekeluargaan secara dominan tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan, namun nilai-nilai budaya *Hirarki* yang dikurangi. Perubahan lainnya adalah responden mengusulkan perubahan pada nilai budaya *Market* yang perlu dikurangi dan nilai budaya *Adhocracy* perlu ditingkatkan. Dengan melakukan serangkaian perubahan tersebut, diharapkan efektivitas organisasi dapat meningkat.

Pola budaya pada Deputi III terlihat pada gambar 5.22 berikut.

Gambar 5.22
Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja
Deputi III



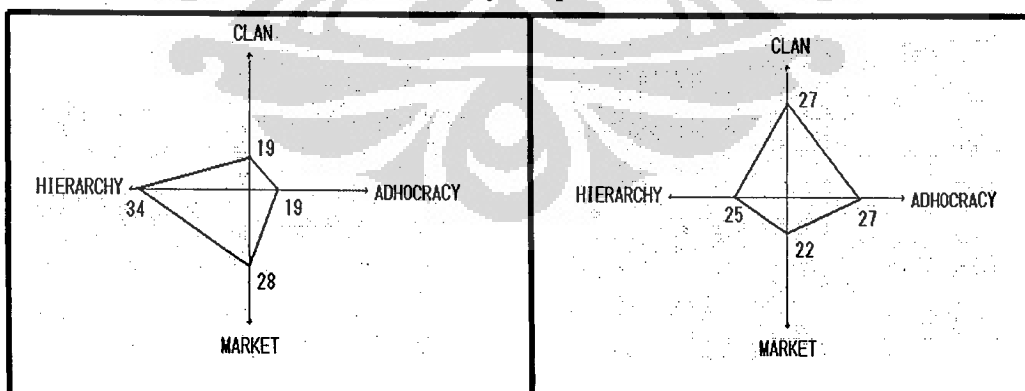
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Untuk mendapatkan gambaran secara lebih menyeluruh dan lebih lengkap, berikut analisis terhadap keenam variabel budaya.

a. **Variabel Karakteristik Dominan**

Hasil variabel karakteristik dominan dapat dilihat pada gambar 5.23 berikut.

Gambar 5.23
Type Budaya Karakteristik Dominan pada
Unit Kerja Deputi III



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

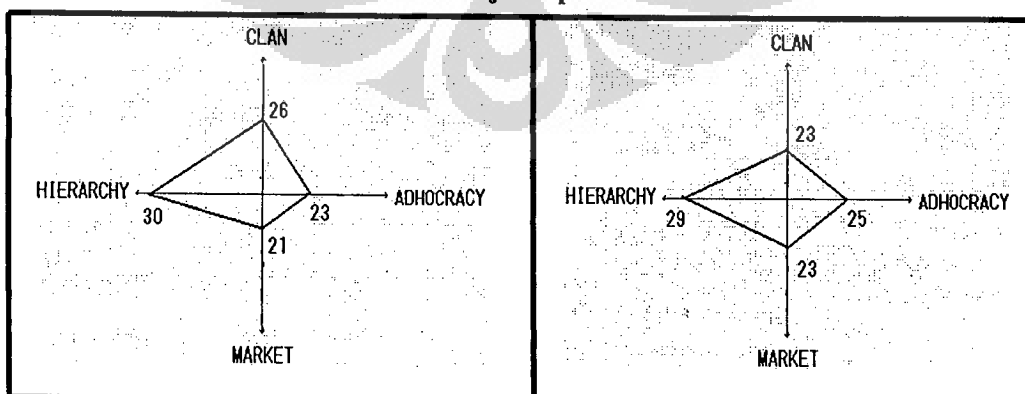
Secara aktual, karakteristik dominan didominasi oleh budaya Hirarki, sementara budaya *Clan* dan *Adhocracy* paling kecil dimiliki oleh Deputi III. Hal

ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dominan adalah kontrol dan bersifat sangat struktur dimana kegiatan berdasarkan prosedur dan aturan yang bersifat formal. Kondisi yang diharapkan yang diharapkan responden adalah karakteristik dominan yang didominasi nilai-nilai budaya *Clan* dan *Adhocracy* yang menunjukkan nilai-nilai kekeluargaan dan saling berbagi satu sama lain serta nilai dinamis dimana keduanya mengarah pada fleksibilitas. Kondisi yang diharapkan juga mengharapkan adanya pengurangan nilai-nilai Hirarki, mengurangi budaya *Market*.

b. Variabel Kepemimpinan

Secara aktual, kepemimpinan di Deputy III didominasi oleh budaya Hirarki yang menekankan pada koordinasi dan efisiensi. Berdasarkan budaya yang diharapkan, dibutuhkan kepemimpinan yang lebih fokus kepada faktor-faktor eksternal, sehingga nilai-nilai budaya *Market* dan *Adhocracy* perlu lebih ditingkatkan. Type budaya untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada gambar 5.24 berikut.

Gambar 5.24
Type Budaya Kepemimpinan pada
Unit Kerja Deputy III

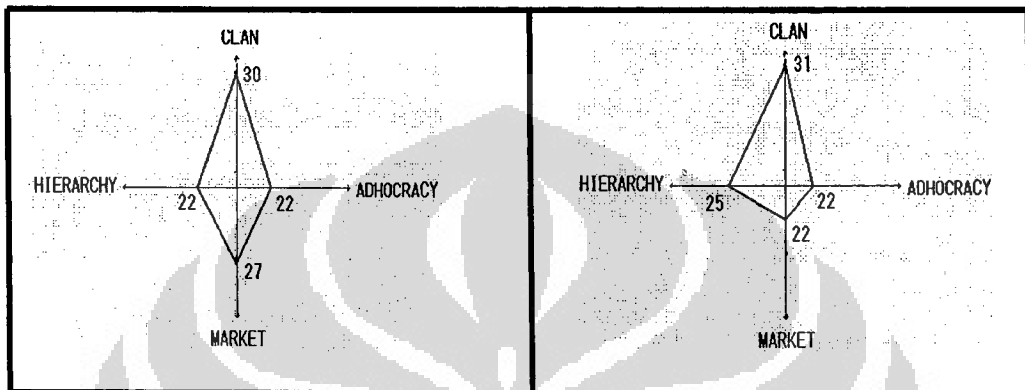


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

c. Variabel Manajemen

Type budaya untuk variabel manajemen dapat dilihat pada gambar 5.25 berikut.

Gambar 5.25
Type Budaya Manajemen pada
Unit Kerja Deputy III



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

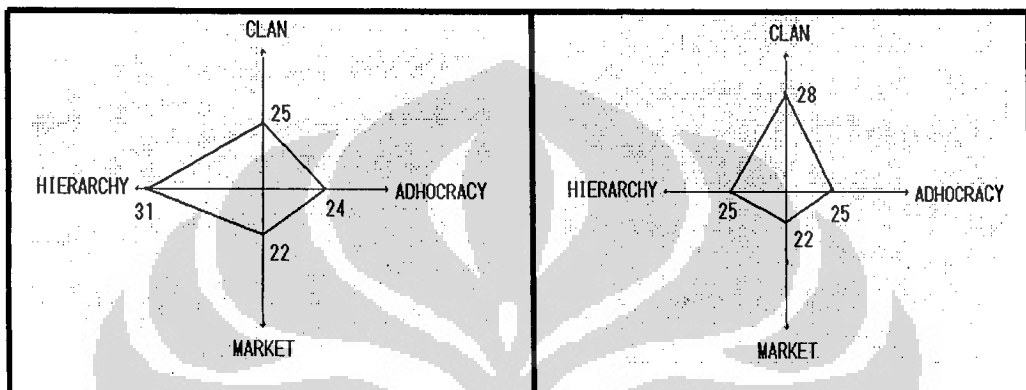
Manajemen secara aktual didominasi oleh nilai-nilai budaya *Clan* dan *Market*. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen menekankan kerjasama tim, konsensus dan partisipasi, serta budaya *Market* yang berupaya menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal organisasi. Secara kondisi yang diharapkan, manajemen diharapkan mengurangi nilai budaya *Market* dan menambah nilai-nilai budaya lainnya.

d. Variabel Perekat Organisasi

Nilai-nilai budaya saat ini yang menjadi perekat organisasi adalah peraturan dan kebijakan formal serta kebutuhan untuk menjaga agar organisasi berjalan lancar atau budaya *Hirarki*. Secara yang diharapkan, responden mengharapkan bahwa perekat organisasi didominasi nilai-nilai budaya *Clan* dimana hal-hal yang mempererat hubungan antar individu di dalam organisasi

adalah rasa saling percaya. Hal ini memerlukan adanya pengurangan terhadap nilai-nilai budaya *Hirarki* dan menambah budaya *Adhocracy*. Type budaya untuk variabel perekat organisasi dapat dilihat pada gambar 5.26 berikut.

Gambar 5.26
Type Budaya Perekat Organisasi pada
Unit Kerja Deputy III

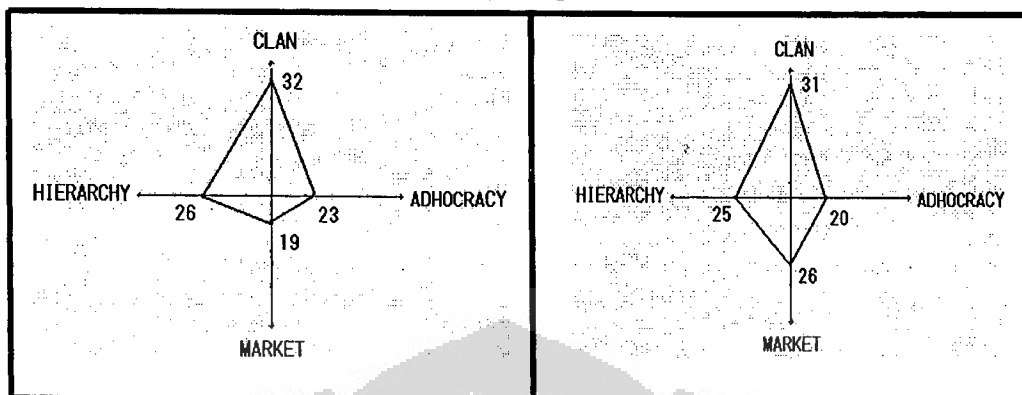


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

e. **Variabel Penekanan Strategi**

Strategi yang berjalan saat ini didominasi pada budaya *Clan* yang diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi. Namun pada kondisi yang diharapkan responden, selain dominasi budaya *Clan*, strategi organisasi yang diharapkannya juga lebih menekankan pada aksi-aksi persaingan dan prestasi atau budaya *Market*. Type budaya penekanan strategi dapat dilihat pada gambar 5.27 berikut.

Gambar 5.27
Type Budaya Penekanan Strategi pada
Unit Kerja Deputy III

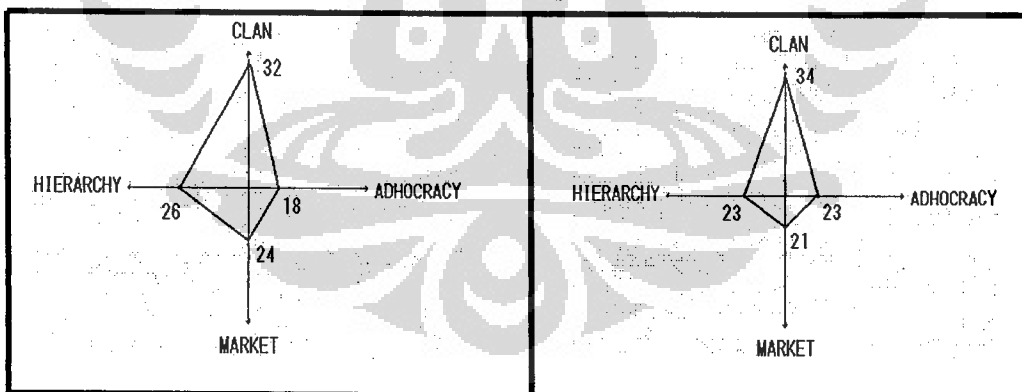


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

f. Variabel Kriteria Keberhasilan

Hasil variabel kriteria keberhasilan dapat dilihat pada gambar 5.28 berikut.

Gambar 5.28
Type Budaya Kriteria Keberhasilan pada
Unit Kerja Deputy III



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Kriteria keberhasilan berdasarkan nilai budaya saat ini didominasi oleh nilai budaya *Clan*. Berdasarkan nilai budaya *Clan*, keberhasilan dipandang dan segi pengembangan sumber daya manusia, tim kerja dan koinitmen pegawai. Pada kondisi yang aktual, keberhasilan dengan budaya nilai *Hirarki* dan *Market* perlu dikurangi, serta menambah nilai

budaya *Adhocracy* dimana kriteria keberhasilan dilihat dari kemampuan menghasilkan inovasi.

5.2.5 KEDEPUTIAN BIDANG PEMBERDAYAAN OLAHRAGA

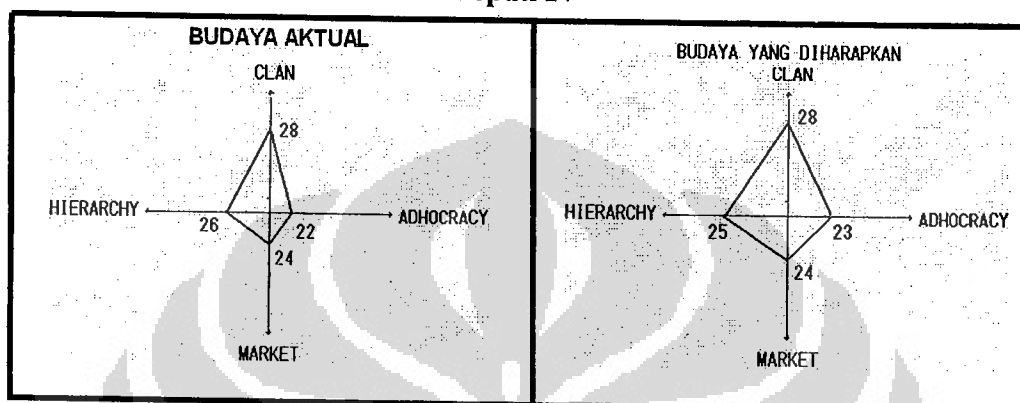
Pada kondisi aktual, unit kerja Deputy IV memiliki nilai-nilai dominan pada budaya *Clan*, yaitu budaya yang bersifat kekeluargaan dimana dirasakan adanya keterlibatan aktif seluruh individu di dalam organisasi. Budaya *Clan* memiliki keunggulan berupa fleksibilitas dan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Tingginya nilai-nilai budaya *Clan* ini diikuti oleh Budaya *Hirarki*, yang berarti unit kerja Deputy IV lebih fokus pada faktor internal organisasi. Latar belakang instansi pada level manajerial (Eselon I dan II) di Deputy IV diantaranya berasal dari instansi Departemen Pendidikan Nasional dan Perguruan Tinggi. Deputy IV mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan olahraga. Dalam pelaksanaan tugasnya menagadakan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait. Unit kerja ini juga membawahi UPT Museum Olahraga Nasional yang terletak di Taman Mini Indonesia Indah (TMII).

Tidak ada perubahan yang berarti terhadap budaya yang diharapkan oleh responden, dan secara umum kondisi yang sama dengan kondisi aktual juga terjadi pada kondisi yang diharapkan, dimana dominasi nilai tertinggi terdapat pada budaya *Clan* dan yang terendah adalah nilai budaya *Adhocracy*. Responden mengusulkan agar nilai-nilai budaya *Clan* dan *Market* tetap dipertahankan

Pola budaya saat ini dirasakan sudah cukup kondusif dan nyaman sehingga tidak memerlukan perubahan yang berarti, kecuali pengurangan pada nilai-nilai

budaya *Hirarki* dan penambahan penekanan lebih pada nilai-nilai budaya *Adhocracy* yaitu apresiasi terhadap nilai dinamis dan inovasi. Pola Budaya pada Kedepatian IV terlihat pada gambar 5.29 berikut.

Gambar 5.29
Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja
Deputi IV



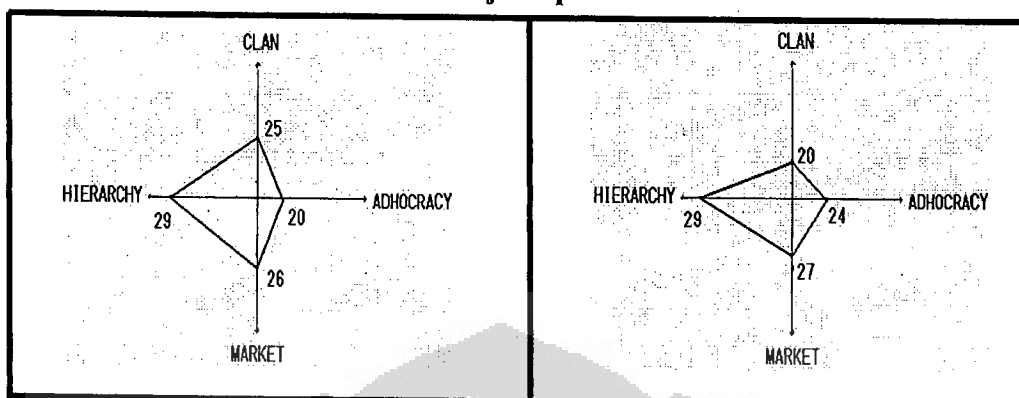
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan menyeluruh, dapat dilihat dari hasil analisis terhadap keenam variabel budaya organisasi

a. Variabel Karakteristik Dominan

Karakteristik dominan organisasi Deputi IV saat ini adalah didominasi nilai-nilai budaya kontrol dan bersifat sangat struktur dimana kegiatan berdasarkan prosedur dan aturan yang bersifat formal atau nilai budaya Hirarki. Nilai budaya aktual yang paling kurang diiliki adalah nilai budaya *Adhocracy* dimana menekankan pada nilai dinamis dan wirausaha. Pada budaya yang diharapkan, nilai budaya *Adhocracy* perlu ditingkatkan, sehingga dibutuhkan perubahan yang mendasar berupa peningkatan nilai-nilai budaya *Adhocracy*. Type budaya untuk variabel karakteristik dominan dapat di lihat pada gambar 5.30 berikut.

Gambar 5.30
Type Budaya Karakteristik Dominan pada
Unit Kerja Deputy IV

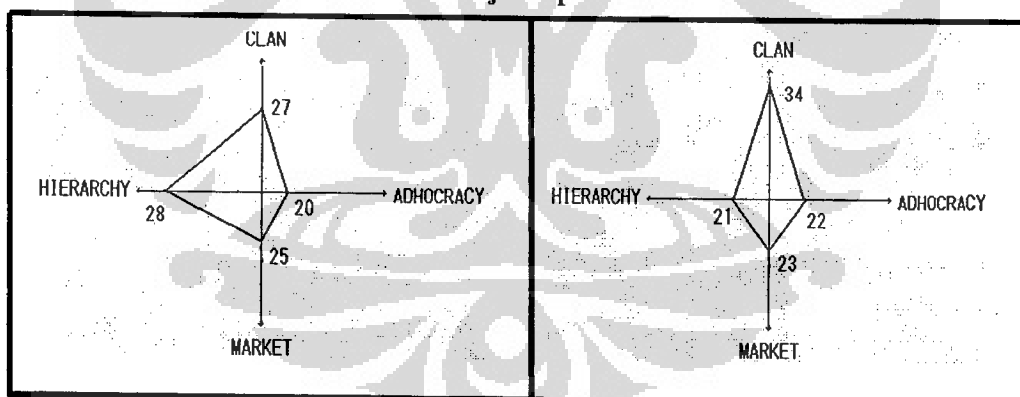


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

b. Variabel Kepemimpinan

Hasil variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 5.31 berikut.

Gambar 5.31
Type Budaya Kepemimpinan pada
Unit Kerja Deputy IV



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

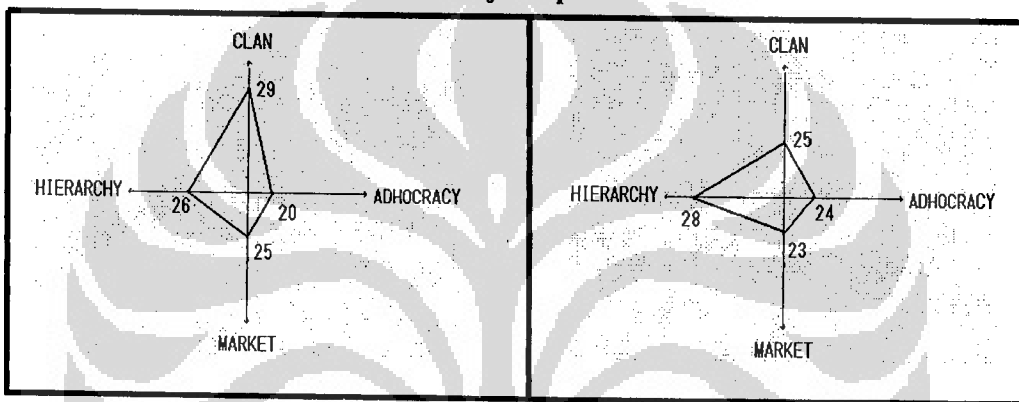
Secara umum kondisi yang sama dengan variabel karakteristik dominan juga terjadi pada variabel kepemimpinan, dimana dominasi nilai tertinggi terdapat pada budaya *Hirarki* dan yang terendah adalah nilai budaya *Adhocracy*. Hal ini Deputy IV saat ini dalam bekerja fokus dengan peraturan yang telah ditetapkan. Pola budaya kepemimpinan saat ini dirasakan memerlukan perubahan

yang berarti dengan menjadikan budaya *Clan* sebagai nilai budaya yang dominan, yaitu perlunya memupuk atau mengembangkan kerjasama yang telah terjalin antara pimpinan dan bawahan, serta antar pegawai.

c. **Variabel Manajemen**

Type budaya variabel manajemen dapat dilihat pada tabel 5.32 berikut.

Gambar 5.32
Type Budaya Manajemen pada
Unit Kerja Deputy IV



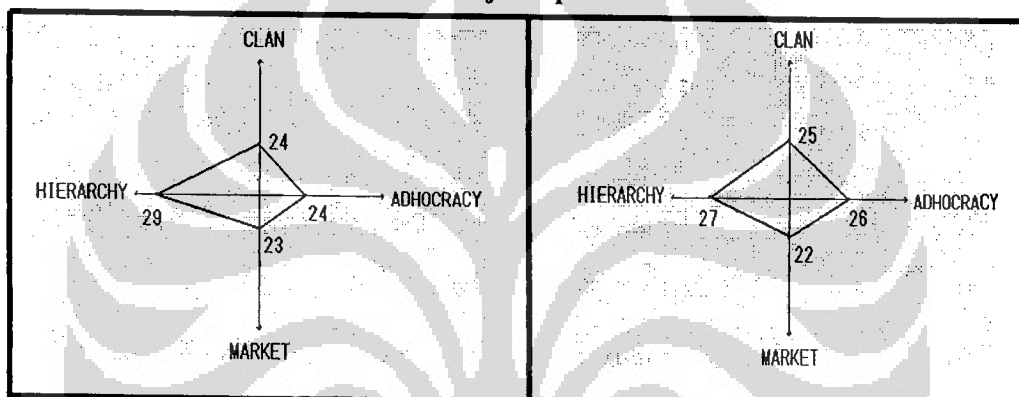
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Manajemen pada unit kerja Deputy IV yang dominan saat ini adalah berdasarkan nilai budaya *Clan*, yaitu mencerminkan nilai-nilai kerjasama tim dan konsensus. Pada kondisi yang diharapkan, manajemen yang bersifat *Clan* dan *Market* perlu dikurangi, sedangkan manajemen yang bersifat *Hirarki* dan *Adhokrasi* perlu ditambah. Dengan demikian perlu menambah manajemen yang menekankan rasa aman bekerja dan stabilitas serta berupaya untuk mengarah pada pemberian kebebasan kepada individu untuk melakukan inovasi.

d. **Variabel Perikat Organisasi**

Hasil variabel perekat organisasi dapat dilihat pada tabel 5.33, dimana. Perekat organisasi yang dominan saat ini adalah peraturan dan kebijakan formal serta pencapaian sasaran. Pada kondisi yang yang diharapkan, perekat yang bersifat *Hirarki* walaupun masih dominan, namun perlu dikurangi untuk mengarah kepada manajemen yang lebih fleksibilitas yaitu budaya *Clan* dan *Adhocracy*.

Gambar 5.33
Type Budaya Perekat Organisasi pada
Unit Kerja Deputi IV



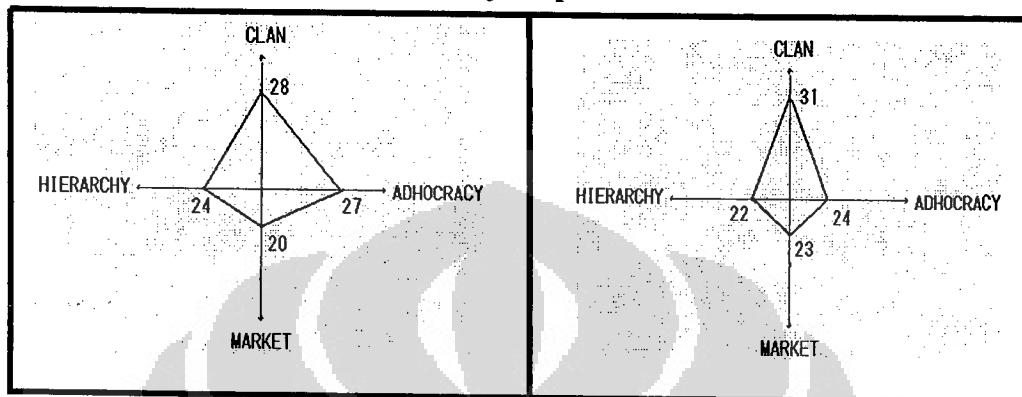
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

e. Penekanan Strategi

Pada saat ini, strategi organisasi dominan menekankan pada pengembangan sumber daya manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi atau nilai budaya *Clan*. Urutan selanjutnya nilai-nilai budaya *Adhocracy*, yang berarti strategi menekankan pada fleksibilitas daripada stabilitas. Nilai-nilai budaya *Clan* diharapkan responden untuk tetap dominan pada kondisi yang diharapkan, dan dirasakan perlunya mengurangi nilai-nilai budaya *Hirarki* dan meningkatkan nilai-nilai persaingan dan prestasi atau budaya *Market* di dalam

organisasi. Type budaya untuk variabel penekanan strategi dapat dilihat pada gambar 5.34 berikut.

Gambar 5.34
Type Budaya Penekanan Strategi pada
Unit Kerja Deputy IV



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

f. Variabel Kriteria Keberhasilan

Keberhasilan organisasi saat ini dilihat dari keberhasilan mengembangkan sumber daya manusia, tim kerja yang kompak, komitmen pegawai yang tinggi, dan perhatian yang besar pada manusia atau didominasi nilai-nilai budaya *Clan*. Pada kondisi budaya yang diharapkan, kriteria keberhasilan dengan nilai budaya *Market* yang berarti mendapatkan citra baik dari masyarakat perlu ditingkatkan. Type budaya untuk variabel kriteria keberhasilan dapat dilihat pada gambar 5.35 berikut.

Gambar 5.35
Type Budaya Kriteria Keberhasilan pada
Unit Kerja Kedepujian IV



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

5.2.6 KEDEPUTIAN BIDANG PENINGKATAN PRESTASI DAN IPTEK OLAHRAGA

Pada kondisi aktual, unit kerja Deputi V memiliki nilai-nilai dominan pada budaya *Clan*, sedangkan budaya yang kurang dominan adalah budaya Hirarki dan *Adhocracy*. Dominasi budaya *Clan* menunjukkan bahwa Deputi V saat ini terfokus pada rasa kebersamaan dan partisipasi..

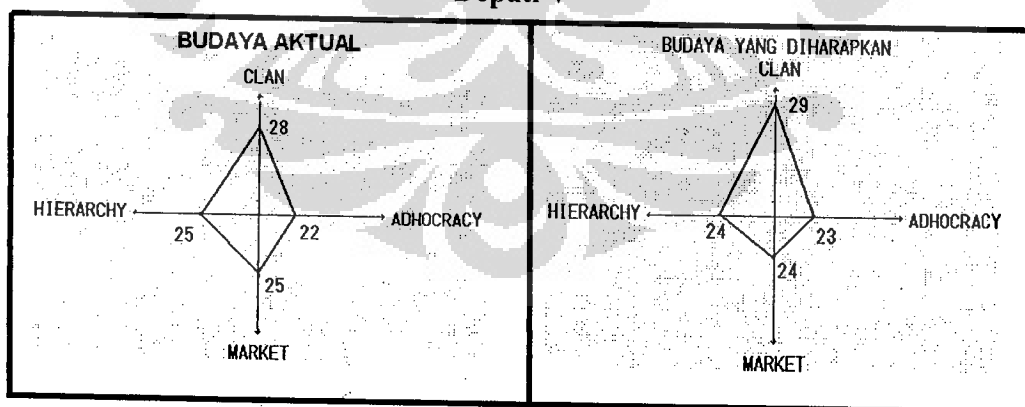
Budaya *Clan* memiliki keunggulan berupa menyesuaikan diri dengan lingkungan. Tingginya nilai-nilai budaya *Clan* ini diikuti oleh Budaya *Hirarki*, yang berarti unit kerja Deputi V lebih fokus pada faktor internal organisasi. Latar belakang instansi level manajerial (Eselon I dan II) pada unit kerja Deputi V terdiri dari Departemen Pendidikan Nasional dan Perguruan Tinggi. Deputi V mempunyai menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan prestasi dan ilmu pengetahuan dan teknologi olahraga. Dalam pelaksanaan tugasnya menagadakan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain,

Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait Unit kerja ini juga membawahi UPT Pusat Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga.

Tidak perubahan yang berarti terhadap budaya yang diinginkan oleh responden, dan secara umum kondisi yang sama dengan kondisi aktual juga terjadi pada kondisi yang diharapkan, dimana dominasi nilai tertinggi terdapat pada budaya *Clan* dan yang terendah adalah nilai budaya *Adhocracy*. Responden mengusulkan agar nilai-nilai budaya *Clan* dan *Market* tetap dipertahankan

Pola budaya saat ini dirasakan tidak memerlukan perubahan yang berarti, kecuali pengurangan pada nilai-nilai budaya *Hirarki* dan penambahan penekanan lebih pada nilai-nilai budaya *Adhocracy* yaitu apresiasi terhadap nilai dinamis dan inovasi. Pola budaya pada Deputy V terlihat pada gambar 5.36 berikut.

Gambar 5.36
Kesenjangan Budaya pada Unit Kerja
Deputi V



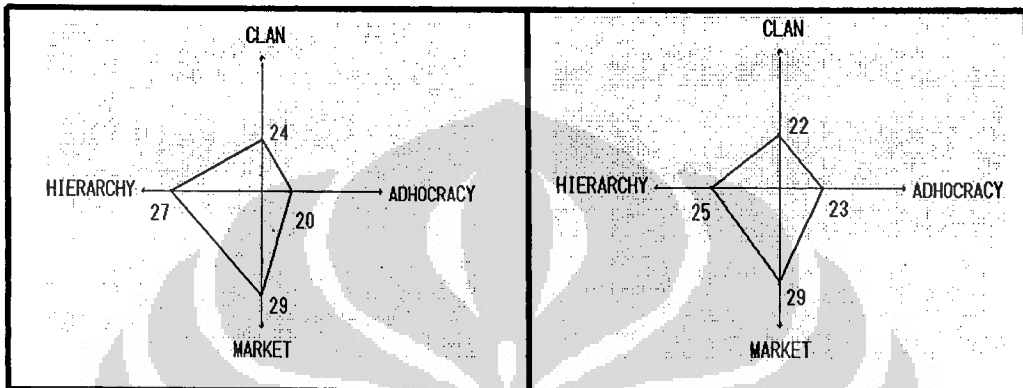
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Untuk mendapatkan gambaran secara lebih menyeluruh dan lebih lengkap, berikut analisis terhadap terhadap enam variabel budaya.

a. Variabel Karakteristik Dominan

Type budaya untuk variabel karakteristik dominan dapat dilihat pada gambar 5.37

Gambar 5.37
Type Budaya Karakteristik Dominan pada
Unit Kerja Deputy V



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

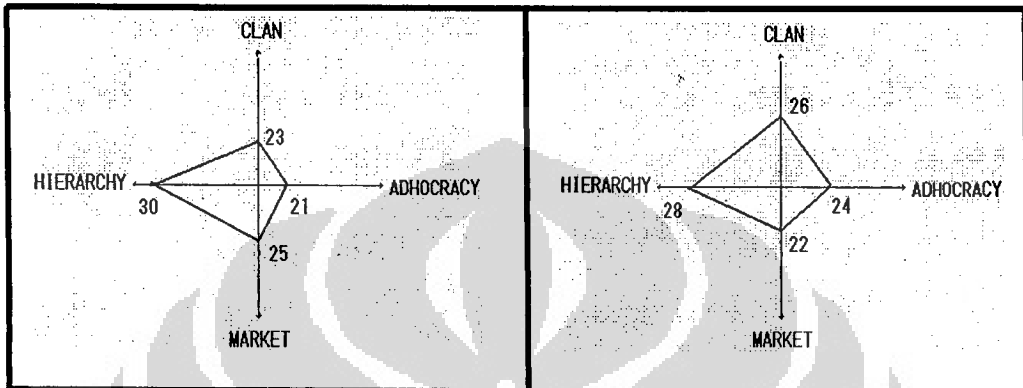
Kondisi aktual didominasi oleh dua nilai budaya organisasi, yaitu nilai budaya nilai budaya *Market*. Hal ini memperlihatkan bahwa organisasi saat ini lebih memperhatikan nilai-nilai budaya yang menekankan untuk berorientasi pada hasil. Secara kondisi yang diharapkan, nilai-nilai budaya *Market* yang ada saat ini dirasakan perlu dipertahankan, serta berupaya meningkatkan nilai-nilai budaya *Adhocracy*, yaitu nilai dinamis dan bersifat wirausaha.

b. Variabel Budaya Kepemimpinan

Secara aktual, variabel kepemimpinan didominasi nilai budaya *Hierarchy* dan yang terendah adalah nilai budaya *Adhocracy*. Pemimpin saat ini dirasakan adalah pemimpin yang menekankan koordinasi, pengorganisasian dan efisiensi. Kondisi yang diharapkan yang diharapkan responden adalah kepemimpinan yang berupaya untuk menuju fleksibilitas dengan mengurangi kepemimpinan

dengan nilai-nilai *Hirarki* dan budaya *Market*, dan Menambah nilai-nilai budaya *Clan* dan *Adhocracy*. Hal tersebut terlihat pada gambar 5.38 berikut.

Gambar 5.38
Type Budaya Kepemimpinan pada
Unit Kerja Deputy V



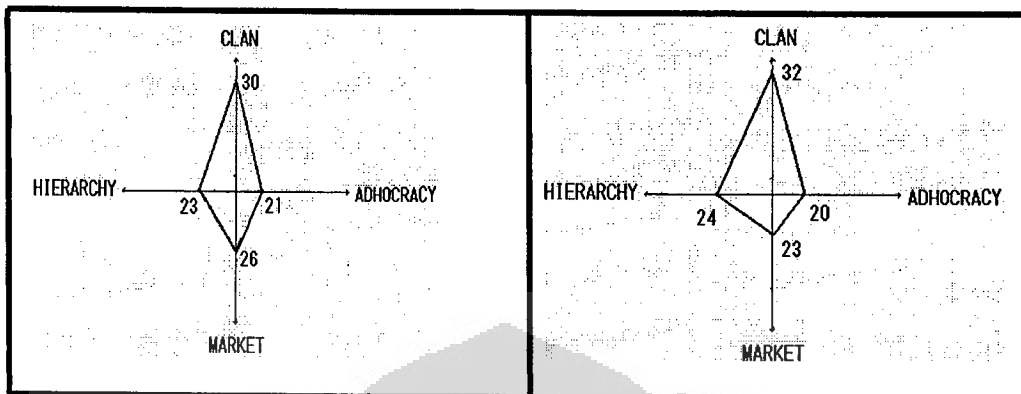
(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

c. Variabel Manajemen

Manajemen secara aktual dijiwai secara dominan oleh budaya *Clan*, yaitu kerjasama tim dan kepercayaan antar individu. Kondisi yang sama juga terdapat pada budaya yang diharapkan, hanya terjadi pergeseran nilai budaya lainnya dimana yaitu perlunya pengurangan pada manajemen dengan tuntutan kerja yang tinggi yang terdapat pada nilai-nilai budaya *Market*.

Type budaya untuk variabel manajemen terlihat pada gambar 5.39.

Gambar 5.39
Type Budaya Manajemen pada
Unit Kerja Kedepatian V

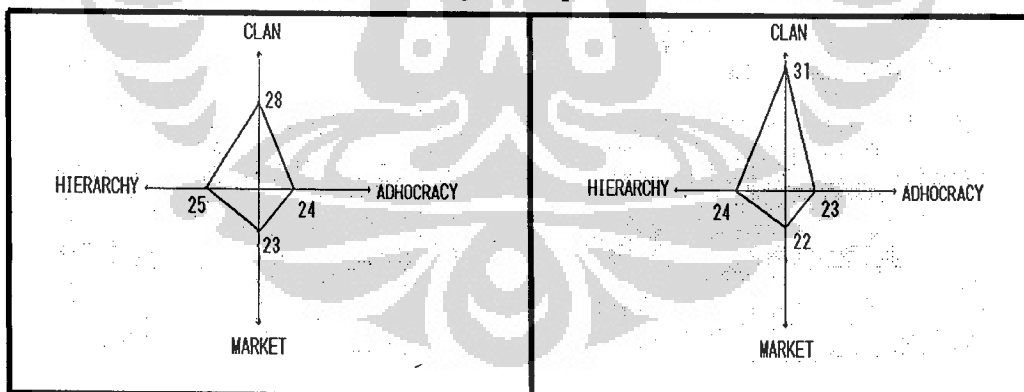


(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

d. Variabel Perekat Organisasi

Type budaya untuk variabel perekat organisasi terlihat pada gambar 5.40 berikut.

Gambar 5.40
Type Budaya Perekat Organisasi pada
Unit Kerja Kedepatian V



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

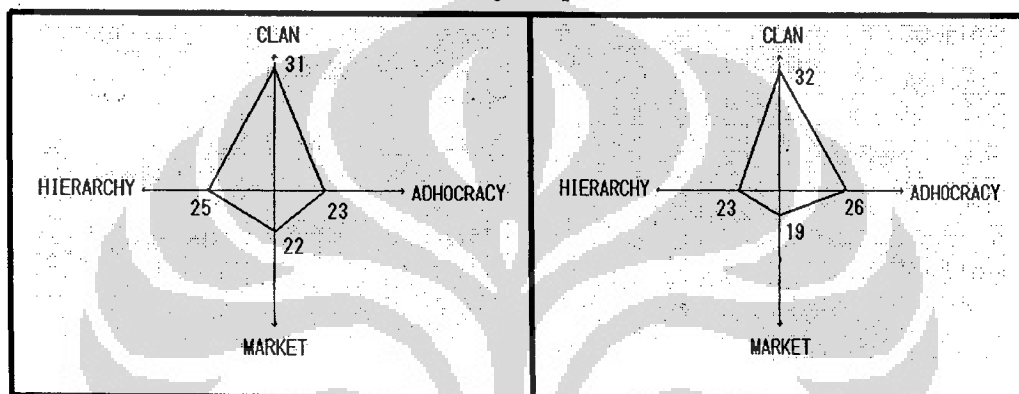
Secara umum kondisi yang sama dengan variabel manajemen juga terjadi pada perekat organisasi, dimana dominasi nilai tertinggi terdapat pada budaya *Clan*. Pola budaya perekat organisasi saat ini dirasakan sudah cukup efektif

bahkan perlu lebih dominan sehingga untuk nilai-nilai budaya lainnya tidak memerlukan perubahan yang berarti.

e. Variabel Penekanan Strategi

Type budaya untuk variabel penekanan strategi dapat dilihat pada gambar 5.41 berikut.

Gambar 5.41
Type Budaya Penekanan Strategi pada
Unit Kerja Deputy V



(Sumber: Hasil olah Data Penelitian Penulis)

Secara aktual, variabel penekanan strategi didominasi nilai budaya *Clan*. Nilai budaya penekanan strategi saat ini dirasakan adalah strategi diarahkan pada pengembangan sumber dayam manusia dan partisipasi seluruh individu dalam organisasi. Kondisi yang diharapkan yang dominan pada penekanan strategi dirasakan responden sudah efektif, diharapkan berupaya untuk meningkatkan nilai-nilai yang bertujuan mengarah fleksibilitas dengan mengurangi kepemimpinan dengan nilai-nilai *Hirarki* dan budaya *Market*, dan menambah nilai-nilai budaya *Adhocracy*.

f. Variabel Kriteria Keberhasilan

Yang menjadi dasar dalam menentukan kriteria keberhasilan saat ini adalah nilai-nilai budaya *Clan*, yaitu keberhasilan dipandang dan segi pengembangan sumber daya

yang telah ditetapkan. Falsafah dan visi terangkum dalam pernyataan misi organisasi. Visi adalah ekspresi dari suatu harapan bagaimana bentuk organisasi bila falsafahnya tercapainya. (Duncan et al,1995). Sedangkan Visi,misi, Core beliefs dan core values memfokuskan semua kegiatan organisasi, sehingga menjadikan organisasi tersebut efektif. Visi,misi, Core beliefs dan core values diperlukan oleh organisasi karena 4 alasan berikut ini (Mulyadi, 1998) :

1. Terjadinya perubahan atas perubahan itu sendiri
2. Adanya kecenderungan orang kembali ke dasar, prinsip, atau ke alam
3. Langkah awal penting dalam *Strategic Management*
4. Pemusatan seluruh sumber daya organisasi perwujudan kondisi yang digambarkan dalam visi.
5. Pengefektifan sistem pengendalian manajemen dengan menanamkan *unsure* pengendalian ke dalam diri personel.

Visi merupakan impian atau cita-cita yang ingin diwujudkan, yang dapat mengantisipasi perubahan yang sedang dan akan terjadi. Visi adalah kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang (Mulyadi, 1998). Tujuan organisasi merupakan penjabaran dengan rincian lebih lanjut dari visi dan misinya, serta dapat diungkapkan sera kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan organisasi merupakan hasil akhir yang perlu dicapai untuk mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. (Soejitno dkk,2000).

Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI mempunyai visi :
 “Terwujudnya Kualitas Sumber Daya Pemuda dan Olahraga dalam Upaya Meningkatkan Manusia Indonesia Yang Memiliki Wawasan Kebangsaan, Kepemimpinan yang Berakhlak Mulia, Mandiri, Sehat, Cerdas, Terampil, Berprestasi dan Berdaya Saing yang Dilandasi Iman dan Taqwa”. (Renstra ,2005)

Dalam mewujudkan visi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, maka ditetapkan misi Kemenegpora sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas kepemudaan secara sistematik dan menyatu dalam sistem pembangunan nasional dalam rangka menciptakan kader pemimpin bangsa yang beriman dan bertaqwa, mandiri, unggul, peka terhadap aspirasi rakyat, dan berjiwa kewirausahaan.
- b. Meningkatkan potensi ekonomi pemuda melalui pemanfaatan sumber daya alam dengan sinergitas antar lembaga/departemen.
- c. Menata sistem pembinaan dan pembangunan olahraga nasional yang menjamin kesinambungan interkoneksi antar lembaga-lembaga terkait diatas landasan pembinaan yang kuat, sehingga dapat dioptimalkan kemaslahatan bagi individu dan masyarakat, baik mencakup aspek fisik, intelektual, sosial emosional dan moral, disamping pencapaian tujuan yang bersifat ekonomis.

Dan Nilai-nilai yang melandasi organisasi Kemenegpora (Renstra Kemenegpora, 2005-2009) adalah sebagai berikut:

1. Profesionalisme, integritas, komitmen yang tinggi, obyektif dan santun ;
2. Kredibilitas, transparansi, mandiri, dan bertanggung jawab;
3. Berkeinginan kuat untuk maju, menjunjung tinggi nilai kejujuran nilai spiritual ;
4. Berwawasan nasional dan internasional ;
5. Memiliki etos kerja berbasiskan ilmu pengetahuan dan teknologi

Visi dan misi serta nilai-nilai yang sudah disepakati bersama dalam Renstra 2005-2009 Kemenegpora seharusnya merupakan nilai-nilai yang dominan yang didukung oleh organisasi Kemenegpora dan merupakan filosofi yang akan mengarahkan kebijaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Visi, misi dan nilai-nilai diatas sebenarnya sudah mengarahkan organisasi untuk memfokuskan pada aspek-aspek eksternal organisasi atau penekanan pada budaya *Market* dan budaya *Adhocracy*. Namun dari profil budaya saat ini, terlihat bahwa nilai-nilai budaya tersebut belum tertanam dengan baik pada Organisasi Kemenegpora. Pembahasan melalui aktivitas FGD dan wawancara ditemukan bahwa terdapat ketidaksesuaian dalam operasionalisasi visi dan misi serta nilai-nilai Kemenegpora saat ini.

b. Faktor Organisasi dan Tata Kerja Kemenegpora

Kedudukan Kemenegpora adalah unsur pelaksana pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga mempunyai tugas membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pemuda dan olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya Kemenegpora menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan nasional di bidang pemuda dan olahraga;
2. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemuda dan olahraga;
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggungjawabnya;
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
5. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden

Dalam melaksanakan tugasnya, Kemenegpora melakukan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait. Hal ini tentunya membutuhkan perhatian serius untuk secara lebih intens memfokuskan diri pada faktor-faktor eksternal organisasi.

Fokus pada aspek eksternal semakin penting artinya pada saat sekarang ini, karena organisasi dan tata kerja organisasi pemerintahan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang menuntut perubahan. Salah satu contohnya, Editorial Media Indonesia pada Minggu, 15 Juni 2008 dengan judul "Sepak Bola sebagai Industri", mengemukakan bahwa Indonesia telah gagal memajukan dan tidak mampu menjadi bagian dari peradaban industri olahraga. *Event*, bursa pemain, dan penyelenggaraan kompetisi sepak bola memang ada. Tetapi, tidak berlangsung transformasi yang menyehatkan, mencerahkan, dan meninggikan martabat. Editorial ini menegaskan bahwa Negara melalui PSSI telah gagal dalam mengubah aktivitas yang ada menjadi industri yang berkualitas. Hasilnya adalah budaya pasif yang menghasilkan penonton. Bukan keuntungan, kekayaan, dan kemakmuran. Kemenegpora sebagai institusi yang menangani masalah keolahragaan tentunya harus merespon perubahan lingkungan yang ada.

Berdasarkan faktor ini, maka dominasi budaya *Market* dan *Adhocracy* sangat dibutuhkan oleh Kemenegpora.

c. Faktor Kajian Akademis tentang budaya pada organisasi pemerintahan

Perkembangan di abad ke-21 memang menuntut perubahan dalam administrasi publik atau birokrasi pemerintahan. Tuntutan itu akan tetap muncul meskipun seandainya di Indonesia tidak terjadi reformasi 1998. Tuntutan itu adalah meninggalkan konsep birokrasi ala Weber yang berpangkal pada otoritas

(kekuasaan) untuk beralih dan berorientasi pada publik sehingga disebut sebagai administrasi publik. Ciri utamanya adalah menjadikan warganegara sebagai *customer (customer oriented)*. Hal ini menunjukkan birokrasi sudah mulai dikaji dengan pendekatan *marketing* dalam bisnis pada umumnya.

Sejalan dengan keinginan untuk melakukan reformasi itu, maka perubahan paradigma dalam manajemen pemerintahan berlangsung dengan cepat. Beberapa perubahan paradigma itu antara lain (Yate,1982,Rourke,1984, Savas,1987, Heckscher dan Donnellon, 1994, Al Gore, 1994, Ashkenas, Ulrich, Jick, dan Kerr, 1995, Effendi, 1995, Lucas,1996, Moestopadidjaja,1997, Moelyarto,1998), sebagai berikut :

- a. Perubahan Paradigma dari orientasi sistem manajemen pemerintahan yang sarwa negara menjadi beorientasi ke pasar (*market*).
- b. Perubahan paradigma dari orientasi lembaga pemerintahan yang kuat, besar, dan otoritarian menjadi berorientasi kepada *small* dan *less government*, egalitarian dan demokrasi.
- c. Perubahan dari sentralisasi kekuasaan menjadi desentralisasi kewenangan.
- d. Perubahan Manajemen Pemerintahan yang menekankan pada batas-batas aturan yang berlaku untuk satu negara tertentu, mengalami perubahan ke arah *boundaryless organization* (Ron Ashkenas *dkk.*, 1995).
- e. Perubahan dari paradigma yang mengikuti tatanan birokrasi Weberian menjadi tatanan birokrasi yang *post bureaucratic government* (Rourke,1992) dan *post beraucratic government* (Rourke,1992) dan *post beraucratic organization* (Heckscher dan Donellon,1994).
- f. Perubahan paradigma dari *a low trust society* ke arah *a high trust society* (Fukuyama,1995). (dalam Miftah Thoha,2004: 190-193)

Hal ini diperkuat oleh pendapat David Osborne dan Ted Gaebler (1992) dalam buku mereka yang berjudul *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, berpendapat bahwa pemerintah dituntut untuk menjalankan tugasnya sebagai wirausaha. Sepuluh langkah untuk mewirausahakan birokrasi (atau lebih tepatnya “mengelola birokrasi secara wirausaha” sebagai berikut.

1. Pemerintahan katalisator : mengarahkan ketimbang mendayung. Pemerintah harus fokus pada pemberian arahan dan sekaligus contoh sehingga masyarakat cepat berkembang
2. Pemerintahan milik masyarakat: memberi wewenang ketimbang melayani. Pemerintah tidak hanya hanya melakukan *public service*, tetapi juga membawa masyarakat agar bisa melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan yang dihadapi, terutama sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan.
3. Pemerintah yang kompetitif : menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan. Pemerintah harus membuat masyarakat mampu dan siap untuk berkompetisi dalam era global.
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi : mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan. Pemerintah harus lebih fokus pada misi yang akan dituju.
5. Pemerintahan yang berorientasi pada hasil : membiayai hasil bukan masukan.
6. Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan : memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi.
7. Pemerintahan wirausaha: menghasilkan ketimbang membelanjakan.

8. Pemerintahan antisipatif : mencegah daripada mengobati.
9. Pemerintahan desentralisasi. Dengan adanya desentralisasi berarti memotong mata rantai yang panjang dalam prosedur kerja birokrasi sehingga efisiensi dan efektivitas dapat diwujudkan.
10. Pemerintahan yang berorientasi pada pasar : mendongkrak perubahan melalui pasar. (dalam A Qodri Azizy, 2007: 25-27).

Dari teori-teori diatas, dapat diambil beberapa hal penting antara lain :

- a. Organisasi pemerintahan harus lebih mengutamakan sifat pendekatan tugas yang diarahkan pada hal pengayoman dan pelayanan masyarakat; dan menghindarkan kesan pendekatan kekuasaan dan kewenangan ;
- c. Organisasi harus mampu dan mau melakukan perubahan sistem dan prosedur kerjanya yang lebih berorientasi pada ciri-ciri organisasi modern yakni : pelayanan cepat, tepat, akurat, terbuka dengan tetap mempertahankan kualitas, efisiensi biaya dan ketepatan waktu;
- d. Organisasi pemerintahan harus memposisikan diri sebagai fasilitator pelayan publik dari pada sebagai agen pembaharu pembangunan;
- e. Organisasi harus mampu dan mau melakukan transformasi diri dari birokrasi yang kinerjanya kaku (*rigid*) menjadi organisasi birokrasi yang strukturnya lebih desentralistis, inovatif, fleksibel dan responsif.

Beberapa hal diatas mengisyaratkan bahwa dalam konteks budaya organisasi pemerintahan, perlu dipersiapkan tenaga kerja atau aparat yang benar-benar memiliki kemampuan (*capability*), memiliki loyalitas kepentingan (*competency*), dan memiliki keterkaitan kepentingan (*consistency* atau *coherency*). Organisasi pemerintahan sudah seharusnya segera menyediakan dan

mempersiapkan tenaga kerja birokrasi *professional* yang mampu menguasai teknik-teknik manajemen pemerintahan yang tidak hanya berorientasi pada peraturan (*rule oriented*) tetapi juga pada pencapaian tujuan (*goal oriented*). Maka dominasi nilai-nilai budaya Market dan Adhocracy menjadi suatu kebutuhan organisasi Kemenegpora saat ini.

5.4 STRATEGI PERUBAHAN

5.4.1 Sasaran Perubahan

Berdasarkan analisis profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang ideal diatas, maka secara singkat arah perubahan menuju perubahan profil budaya organisasi ideal yang dibutuhkan guna terwujudnya visi dan misi organisasi Kemenegpora sebagaimana terlihat pada tabel 5.4 berikut :

Tabel 5.4
Arah Perubahan Budaya

Unit Kerja	Budaya <i>Clan</i>	Budaya <i>Hirarki</i>	Budaya <i>Market</i>	Budaya <i>Adhocracy</i>
Sekretariat	Dikurangi	Dikurangi	Ditingkatkan	Ditingkatkan
Deputi I	Dikurangi	Dikurangi	Ditingkatkan	Ditingkatkan
Deputi II	Dikurangi	Dikurangi	Ditingkatkan	Ditingkatkan
Deputi III	Dikurangi	Dikurangi	Ditingkatkan	Ditingkatkan
Deputi IV	Dikurangi	Dikurangi	Ditingkatkan	Ditingkatkan
Deputi V	Dikurangi	Dikurangi	Ditingkatkan	Ditingkatkan

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian Penulis

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan beberapa kecenderungan, yaitu :

1. Budaya *Clan* secara kondisi aktual dan yang diharapkan oleh responden mendominasi pada keseluruhan unit kerja di Kemenegpora (Sekretariat, Deputi I, Deputi II, Deputi IV dan Deputi V), dan responden mengharapkan perlu lebih ditingkatkan lagi hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk bekerja secara lebih nyaman dengan situasi kekeluargaan yang kental.
2. Nilai-nilai budaya *Market* dan *Adhocracy* kurang dimiliki oleh keenam unit kerja di Kemenegpora sehingga secara keseluruhan perlu ditingkatkan.
3. Budaya yang terfokus pada faktor internal organisasi yaitu *Clan* dan Hirarki dirasakan cukup besar pada keseluruhan unit kerja Kemenegpora yang ada. Hal ini mengisyaratkan bahwa saat ini keseluruhan unit kerja yang ada di Kemenegpora kurang terfokus pada faktor-faktor eksternal organisasi. Sebaliknya sejalan dengan visi dan misi organisasi serta paradigma baru dalam budaya organisasi di Pemerintahan, unit-unit kerja Kemenegpora seharusnya sudah mengarahkan budaya organisasi yang terfokus pada eksternal organisasi. (*Market* dan *Adhocracy*), sehingga diharapkan mampu menyesuaikan organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

5.4.2 Strategi Perubahan

Berdasarkan kesimpulan awal yang diperoleh dari pengolahan kuesioner, maka selanjutnya dilakukan *Focus Group Discussion* dan wawancara dengan para informan kunci untuk merumuskan aktivitas-aktivitas yang perlu diselenggarakan keseluruhan unit kerja Kemenegpora. Untuk perubahan budaya yang diperlukan Kemenegpora sebagai bagian strategi organisasi menuju profil budaya organisasi ideal untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Berikut aktivitas-aktivitas yang berhasil dihimpun dari kegiatan *Focus Group Discussion* dan wawancara untuk menstimulus perubahan budaya organisasi yang mendukung visi dan misi organisasi.

a. Meningkatkan Budaya *Market*

1) Aspek Kepemimpinan

- Pemimpin berkomunikasi langsung dengan *stakeholder* seperti pemuda dan insan olahraga menggunakan teknologi informasi seperti sms-center atau email. Misalnya dengan menerima saran dan keluhan dengan menggunakan teknologi website.
- Mampu memberikan *image* positif terhadap peran organisasi. Harus adanya sosialisasi yang terus-menerus kepada masyarakat luas tentang pentingnya peran organisasi Kemenegpora dalam mengatasi kompleksitas permasalahan pada kepemudaan dan keolahragaan
- Selalu memikirkan cara-cara terbaik dalam mengatasi permasalahan berkaitan dengan pelaksanaan program-program Kemenegpora.
- Menyadari bahwa harapan masyarakat pada Kemenegpora selalu berkembang oleh karena itu terus monitor harapan tersebut.

2) Aspek TQM

- Analisis terus evolusi atau kecenderungan pasar (komunitas kepemudaan dan keolahragaan).
- Terapkan pengukuran dalam operasionalisasi kerja, seperti implementasi ISO atau proses sejenis lainnya.
- Tingkatkan rasa integritas dimana para pelanggan (komunitas kepemudaan dan keolahragaan) melihatnya di dalam organisasi Kemenegpora. Kembangkan sistem pendidikan pelanggan untuk

membantu para pelanggan membuat pilihan kebutuhan, dan diinformasikan dalam jenis layanan dan produk yang diberikan.

- Identifikasi *goals* dan *targets* yang melampaui batas (*Outrageous*) yang memerlukan level kinerja yang tidak pernah diperoleh sebelumnya.
- Kembangkan program kontribusi organisasi Kemenegpora yang diuraikan dengan cara yang dapat diterima. Berikan dukungan pada organisasi eksternal yang cocok dan sejalan dengan sistem nilai strategik organisasi dan hal tersebut diharapkan menciptakan kemitraan yang menguntungkan.
- Mampu merumuskan “nilai” bagi publik, misalnya bagaimana pentingnya pemberdayaan pemuda dan peningkatan prestasi olahraga mendapatkan respon yang positif dari masyarakat.
- Mengukur dan mengidentifikasi keinginan masyarakat terhadap program-program Kemenegpora.
- Melibatkan masyarakat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan Kemenegpora
- Melakukan analisis strategi secara matang, seperti analisis SWOT, analisis variabel-variabel strategi, dan sebagainya.
- Mengumpulkan data selengkap mungkin mengenai indikator-indikator kinerja organisasi, seperti keluhan-keluhan/komplain, dan berupaya keras untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan.

3) Aspek Manajemen SDM

- Pelajari pencapaian mutu terbaik dari para pesaing (unit kerja di Kemenegpora atau eksternal Komenegpora) dan komunikasikan

dengan pegawai. Minta usulan tentang bagaimana menjadi lebih kompetitif.

- Analisis kompetensi organisasi dan kaji kompetensi tersebut terhadap permintaan yang diantisipasi ke depan. Kembangkan program perolehan kompetensi.
- Melakukan *alignment* kebijakan SDM untuk memenuhi kebutuhan strategis organisasi, merencanakan kebutuhan akan sumber daya manusia di masa depan.
- Rancang sistem insentif yang memicu sikap serta kemampuan terbaik bagi masyarakat.
- Jalankan dan tegakkan disiplin secara konsisten dan adil

b. Meningkatkan Budaya *Adhocracy*

Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan nilai-nilai budaya *Adhocracy* antara lain :

1) Aspek kepemimpinan

- Sikap pemimpin lebih kepada *risk-tolerance* daripada *risk-avoidance* dengan memperbolehkan pegawai melakukan kesalahan yang wajar dalam rangka berinovasi dan berkreasi.
- Pemimpin memberikan apresiasi yang tinggi bagi proses inovasi dan keberanian dalam mengambil keputusan serta menanggung risiko.
- Adakan pertemuan untuk me *review* perbedaan diantara kepemimpinan transformasional dan transisional, serta gali implikasinya untuk membuat perubahan di dalam

masing-masing unit kerja yang ada.

2) Aspek TQM

- Mengumpulkan dan mengolah informasi sebanyak-banyaknya melalui teknologi informasi baik dan dalam organisasi maupun dan masyarakat.
- Membiasakan pegawai untuk tabu menggunakan ungkapan ungkapan “pembunuh kreativitas” seperti “hal itu sudah kami coba ; hal tersebut mustahil berhasil; hal tersebut bertentangan dengan peraturan; atasan tidak akan setuju, dsb”
- Mengembangkan proses kerja yang berorientasi hasil dan proses berkelanjutan.

3) Aspek Manajemen SDM

- Buat analisis kritikal dari pernyataan visi saat ini. Apakah diberikan pengetahuan, arah emosional dan spiritual? Apakah menginspirasi inisiatif kreatif?
- Kembangkan suatu program membaca atas topik yang menciptakan dan mengimplemetasikan perubahan.
- Lakukan program pelatihan yang mencakup aplikasi berpikir yang kreatif praktis, alasan strategik untuk peningkatan/ respons, prinsip dasar dari inovasi organisasional.
- Bagian Kepegawaian berfungsi sebagai agen perubahan dan berfungsi sebagai penghubung antar bagian dan fungsi.
- Menetapkan sasaran berupa ide-ide inovatif yang harus dihasilkan oleh setiap pegawai.

- Memasukan kewajiban untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif ke dalam deskripsi pekerjaan.
- Mengembangkan budaya berbagi pengetahuan dan menghilangkan sikap yang menganggap bahwa “*knowledge is power*” dalam arti bahwa pengetahuan harus disimpan sendiri supaya tidak kehilangan “*power*”.
- Buatlah segala keberhasilan berwujud, yaitu dengan merayakan setiap keberhasilan, walaupun keberhasilan kecil.
- Kembangkan imbalan nyata yang mengakui kreatifitas dan inovasi pegawai, tim dan unit kerja. Akui tidak hanya gagasan baik, tapi juga merancang/ memformulasikan dan mensponsori kegiatan yang membantu gagasan baru untuk dikembangkan atau diadopsi

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisa profil budaya organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga sebagai strategi organisasi penulis menyimpulkan :

1. Nilai budaya yang mendominasi secara aktual dan yang diharapkan yang diharapkan responden pada keseluruhan unit kerja di Kemenegpora adalah nilai budaya *Clan* yang mencerminkan fleksibilitas dan masih terdapat masih tingginya nilai-nilai budaya Hirarki yang mencerminkan stabilitas, serta keduanya mencerminkan Kemenegpora masih berorientasi pada internal organisasi. Dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang cepat, dan sejalan dengan visi dan misi organisasi Kemenegpora, maka seharusnya profil budaya organisasi di masa mendatang harus mulai memfokuskan pada aspek eksternal organisasi, dimana organisasi seharusnya sudah mulai menekankan pada nilai-nilai budaya *Market* dan *Adhocracy*.
2. Adanya kesenjangan profil budaya organisasi saat ini dengan profil budaya organisasi ideal yang sejalan dengan visi dan misi organisasi pada seluruh unit kerja Kemenegpora sehingga diperlukan langkah-langkah menstimulus perubahan budaya menuju profil budaya organisasi ideal yang dapat mewujudkan visi dan misi organisasi .

6.2 Saran

1. Bagi Organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, sebaiknya melakukan langkah-langkah stimulus atau intervensi/perubahan budaya

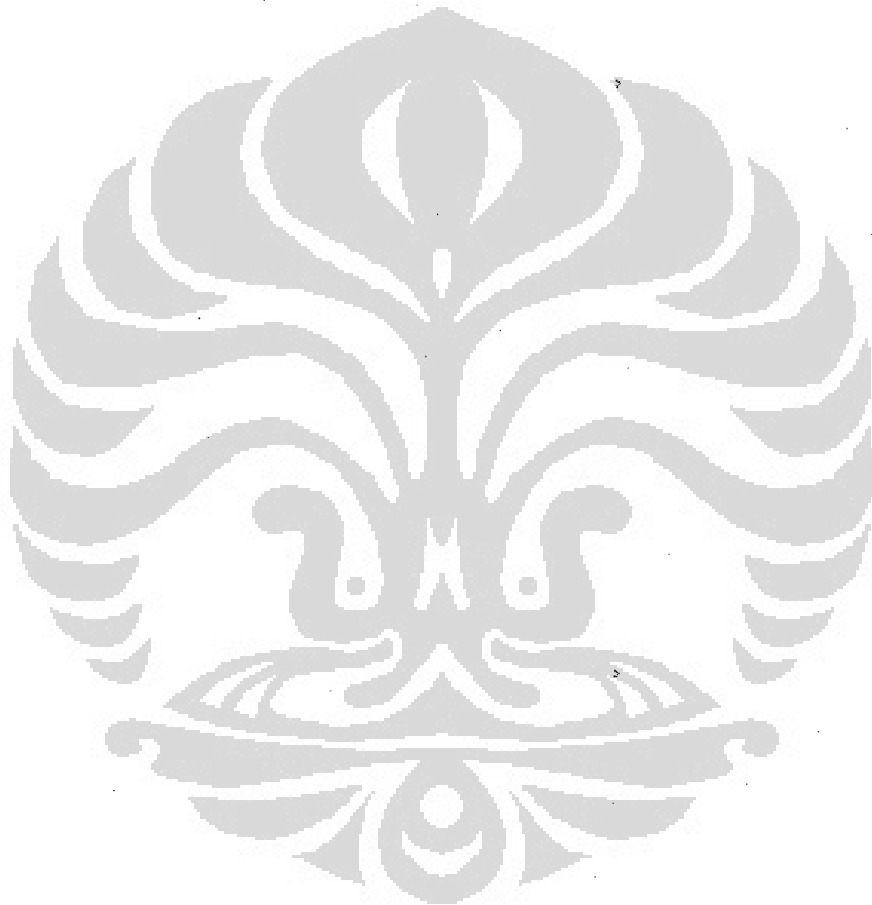
yang diperlukan pada masing-masing unit kerja untuk meningkatkan nilai-nilai budaya yang mengarah pada profil budaya organisasi ideal yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Beberapa pendekatan yang dapat digunakan diantaranya :

- a. Pendekatan Agresif (sifatnya memaksa).
- b. Pendekatan *Concilliate* (damai, sedikit demi sedikit, tahap demi tahap, dan membutuhkan waktu yang lama).
- c. Pendekatan *Corrosive* (Taktik dengan menempatkan orang-orang tertentu untuk menguasai bagian-bagian tertentu).
- d. Pendekatan Indoktrinatif (menggunakan diklat, melalui proses belajar, dilakukan bertahap dimulai dari eselon atas bertahap ke bawah secara kontinu, menggunakan buku pedoman, tulisan/ artikel, poster, gimmick products, dan lain-lain).

Nilai- nilai budaya yang tercantum dalam Renstra Kemenegpora sebaiknya dapat disadari, dipahami, dan diikuti serta dilaksanakan oleh sebahagian besar SDM di Kemenegpora, dengan sasaran :

- a. Nilai-nilai budaya saling menjalin, tersosialisasikan, dan menginternalisasi pada para karyawan/ SDM.
- b. Perilaku SDM terkendalikan dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang tak nampak (*invisible*) atau informal.
- c. SDM Kemenegpora merasa *committed* dan loyal pada organisasi.
- d. Ada partisipasi SDM pada Organisasi Kemenegpora.
- e. Semua kegiatan berorientasi pada Visi dan Misi Kemenegpora.
- f. Ada *shared meaning* atau kebersamaan tentang sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan.

2. Bagi Peneliti selanjutnya, agar diadakan penelitian dengan menggunakan dimensi-dimensi budaya lainnya, sehingga memperkaya informasi mengenai profil budaya organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga..



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. Kogan Page Limited.London.2006.
- Asisten Deputi Bidang Pengembangan Sarana dan Prasarana Kepemimpinan Pemuda, Deputi Bidang Kepemimpinan Pemuda, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI bekerjasama dengan Badan Pusat Statistik, *Profil Pemuda Indonesia*, Jakarta 2007.
- Azizy A Qodri, *Change Management dalam Birokrasi* : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007.
- Boyd ,Robert , Richerson, Peter J. . *The Origin and Evolution of Cultures*: Oxford University Press, 2005
- Cameron, Kim S dan Robert E Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on The Competing Values Framework*, Addison-Wiesley Publishing Company,Inc. New York, 1999.
- Cameron, Kim S. *Techniques for making organizations effective : Some popular approach. Enhancing Organizational Performance*. National Academy Press. Washington D.C.1997.
- Cameron, Kim S. And freeman, Sarah J. *Cultural Congruence, strength and type: Relationship to Effectiveness. Research in Organizational Change and Development*. Oxford University Press. New York. 1991.
- Chatab.Nevizond, *Profil Budaya Organisasi : Mediagnosis Budaya dan merangsang perubahannya* : Alfabeta.Bandung, 2007.
- Danandjaja, Andreas A. *Sistem Nilai Manajer Indonesia : Tinjauan Kritis Berdasar Penelitian*, PPM, Pustaka Binaman Pressindo, 1986.

- England, G.W. et al. *The Manager and The Men : A Cross Culture Study of Managerial Values* ; Ken State University Press, Ohio, 1974.
- Hatch, Mary Jo, *Organization Theory : Modern Symbolic and Postmodern Perspective*: Oxford University Press Inc, New York, 1997.
- Huseini, Martani dan Lubis, Hari, *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*: PAU Ilmu-ilmu Sosial-UI, 1987.
- Indrawijaya, Adam I, *Perilaku Organisasi* : Penerbit Sinar Baru, Bandung, 1986.
- Irawan, Prasetya, *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, : DIA FISIP UI, Jakarta, 2006.
- Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia : Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan* : Cetakan kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.
- Johnson C Merle, Redmon William K, Mawhinney Thomas C. *Handbook of Organizational Performance Behavior Analysis and Management (Terjemahan : Handbook of Organizational Performance : Analisis Perilaku dan Manajemen* : Raja Grafindo Persada, Jakarta 2004.
- Kasali Rhenald, *Change : Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga* : Cetakan kedua, Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 2005.
- Kotter John P. dan Haskett, James L. *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press .1992.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. *Perilaku Organisasi* : Salemba Empat, Jakarta, 2003
- Lubis S.B, Hari dan Huseini dan Husein Martani, *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial, 1987
- Matindas R, *Manajemen SDM lewat Konsep A.K.U*, Pustaka Utama Grafiti, 1997.

- Mulyadi, *Total Quality Management* : Aditya Media, Yogyakarta, 1999.
- Mulyana, Deddy dan Rakhmat, Jalaluddin, *Komunikasi Antarbudaya : Panduan Berkomunikasi dengan Orang-orang yang Berbeda Budaya*, Remaja : Cetakan Keenam, Rosdakarya, Bandung, 2001.
- Munandar AS, Sjabadhyni Bertina, Patty Wutun Rufus, *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan: Bagian Psikologi Industri & Organisasi* Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta, 2004.
- Ndraha Taliziduhu, *Teori Budaya Organisasi* : Rineka Cipta, Jakarta, 2005.
- Nevisond Chatab, *Diagnostic Management* : Cetakan Pertama, Serambi Ilmu Semesta, Jakarta, 2007.
- Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis* : Cetakan Kedua, Alfabeta, Bandung, 2004.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi* (Edisi Indonesia); PT Indeks- Media Group, 2003.
- Rokeach, N. *The Nature of Human Values*, The Free Press, McMillan Publ.Co.Inc, New York, 1973
- Schein, Edgar H, *Organizational Culture and Leadership*. Second Editon. Jossey-Bass Publishers, San Franisco, 1999.
- Soejitno, Soedarmono dkk, *Reformasi Reformasi Perumahan Indonesia* : Depkes RI-WHO, Jakarta, 2000.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* : Alfabeta, Bandung, 2005.
- Sunarto, Kamanto, *Pengantar Sosiologi* : Edisi Revisi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2004.

Super Donald E and Sverko Baranimer. *Life Roles, Values, and Careers : International Findings of The Work Importance Study* : Jossey-Bass Inc, Publisher, California, 1995

Thoah, Miftah, *Birokrasi dan Politik di Indonesia* : Rajawali Pers, Jakarta, 2004

Umar, Husein, *Metode Riset Perilaku Organisasi* : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003.

Wallis, Malcolm, *Bureaucracy : Its Roles in the Third World Development*, Basingstoke: McMillan Pub.Ltd, London, 1989

Winardi J, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* : RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2003.

Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian* :Salemba Empat, Jakarta, 2007.

Yukl Gary A. *Leadership in Organization 3e (Terjemahan: Kepemimpinan Dalam Organisasi)* : Prenhallindo, Jakarta, 1998.

TESIS

Siregar, Dahris S. *Diagnosis Perubahan Kultur Organisasi dalam Rangka Transformasi Organisasi, Studi Kasus pada Kantor Pusat PT Kereta Api (Persero)* : Universitas Indonesia, Jakarta, 2003

Purwoko, F A. *Budaya Organisasi Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional* : Universitas Indonesia, Jakarta, 2006

LAIN-LAIN

Bagian Hukum dan Hubungan Masyarakat, Biro Umum Sekretariat Kantor Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia (12 Desember 2005), “ Satu Tahun Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga”.

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025

Menteri Negara Pemuda dan Olahraga, Peraturan Nomor : PER.0013/MENPORA/ II/ 2007 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Pusat Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

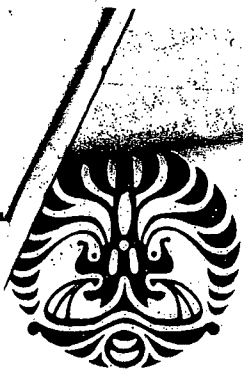
_____, Peraturan Nomor : PER.0014/MENPORA/ II/ 2007 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Pusat Pemberdayaan Pemuda dan Olahraga Nasional, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

_____, Peraturan Nomor : PER.0015/MENPORA/ II/ 2007 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Museum Olahraga Nasional, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

_____, Peraturan Nomor : PER.0016/MENPORA/ II/ 2007 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Pusat Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi dan Kesehatan Olahraga Nasional, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, Rencana Strategis Tahun 2005-2009.

1178



UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KONSENTRASI KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN
JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 73/PT.02.PKN-PIMP/PPS-UI/08
Lampiran :-
Perihal : Permohonan Ijin

Jakarta, 27 Februari 2008

Kepada Yth,
Sekretaris Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI
Di Jakarta

Dengan hormat,

Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan Universitas Indonesia bekerjasama dengan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara di instansi bapak tentang " Mendiagnosis Profil Budaya Organisasi Pada Organisasi Birokrasi dan Menstimulus Perubahannya (Studi Kasus Kementerian Negara Pemuda Dan Olahraga RI) ". Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Asral Efendi
NPM : 0606022813

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Koordinator Konsentrasi

[Signature]
D. Amy S. Rahayu, M.Si.

N.P. 180000482

Tembusan :
Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda
Kementerian Negara Pemuda Dan Olahraga RI



KEMENTERIAN NEGARA PEMUDA DAN OLAHRAGA SEKRETARIAT

Jl. Gerbang Pemuda No. 3 Senayan Jakarta 10270
Telp. (62) 021 – 5738312, 5738314, 57900579 Fax. (62) 021 – 5738312, 5738314
Website : <http://www.kemenegpora.go.id>

Nomor : 090/BHH/SETMENPORA/04/08
Lampiran : 1 (satu) Set Kuisisioner
Perihal : Mohon Bantuan Pengisian Kuisisioner tentang Profil Budaya Organisasi
Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI

Kepada Yth.

1. Sekretaris Menteri Negara Pemuda dan Olahraga
2. Deputi I Bidang Pemberdayaan Pemuda
3. Deputi II Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda
4. Deputi III Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga
5. Deputi IV Bidang Pemberdayaan Olahraga
6. Deputi V Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga
7. Kepala Pusat Pemberdayaan Pemuda dan Olahraga Nasional
8. Kepala Pusat Pengembangan IPTEK dan Kesehatan Olahraga Nasional

Dengan hormat kami sampaikan sehubungan surat permohonan penelitian dari Program Pascasarjana Universitas Indonesia, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Konsentrasi Kajian Strategik Kepemimpinan dengan Nomor 73/PT.02 PKN.PIMP/PPS-UI/I/08, maka mohon bantuan, kerjasama, serta kesediaan bapak dan ibu mengisi pengisian kuisisioner tentang Profil Budaya Organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI tersebut. Kuisisioner ditujukan kepada Pejabat Eselon I s.d Eselon IV Unit Kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga . Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI.

Adapun nama peneliti adalah Asral Efendi dengan judul tesis penelitian "Mendiagnosis Profil Budaya Organisasi Pada Organisasi Birokrasi dan Menstimulus Perubahannya (Studi Kasus kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI)".

Untuk memudahkan dan kelancaran pelaksanaannya, hasil penelitian (pengisian kuesioner) dapat dikumpulkan melalui Tata Usaha Unit Kerja masing-masing. Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Jakarta, 4 April 2008

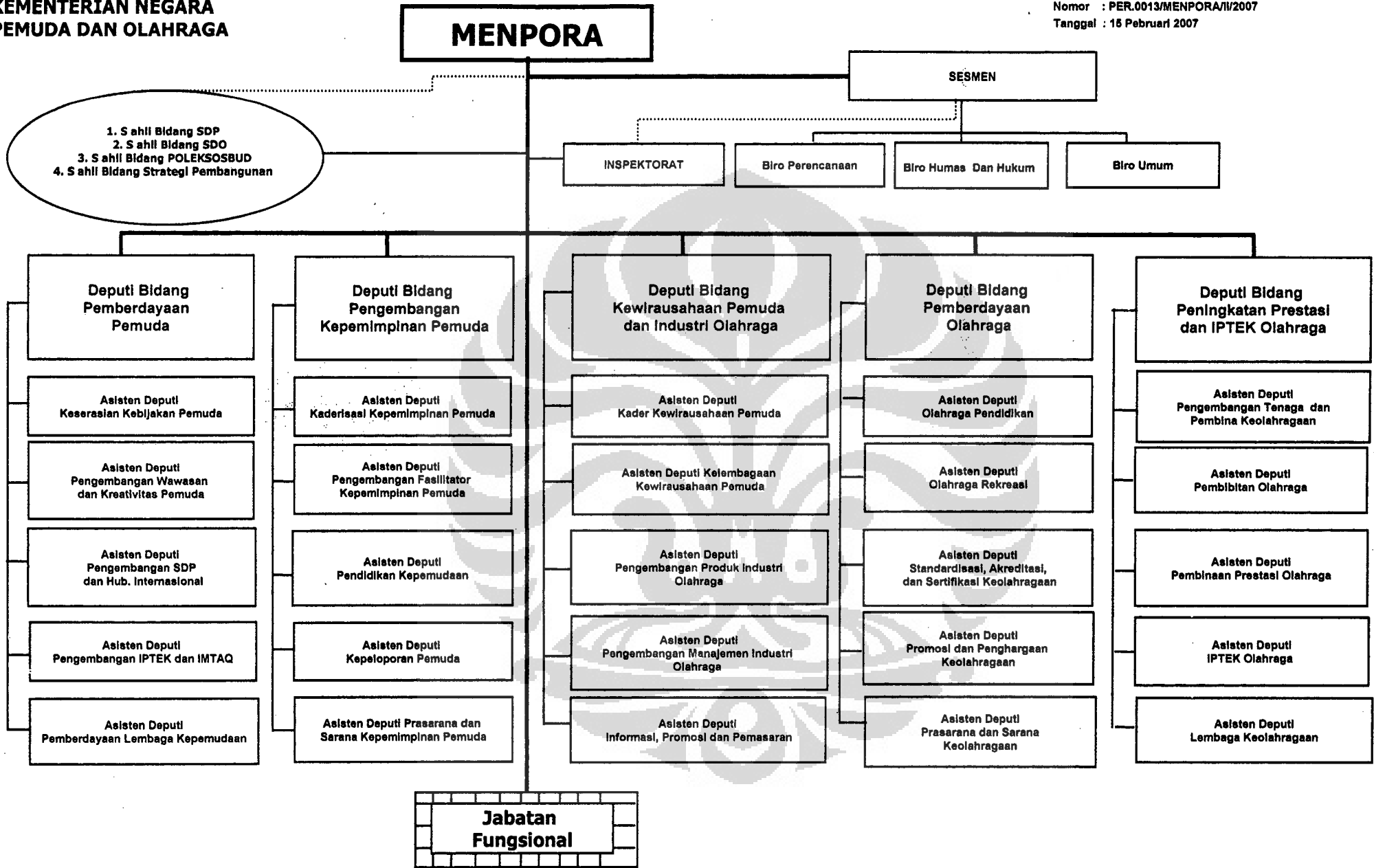
Kepala Biro Humas dan Hukum



Gusti Ngurah Bagus Sucitra, SH.

Tembusan :

1. Yth. Bpk. Sekretaris Menteri Pemuda dan Olahraga
2. Yth. Plt. Kepala Biro Umum



KUISIONER OCAI



KUISONER

Survei Profil Budaya Organisasi pada Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Kepada Yth:
Bapak/Ibu Pejabat Eselon I s.d Eselon IV
Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI
Di Jakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tesis yang saya susun sebagai persyaratan tugas akhir perkuliahan di strata dua (S2) Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Kosentrasi Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan, maka di harapkan tesis tersebut dapat bermanfaat juga bagi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI. Penelitian ini berkenaan dengan Mendiagnosis Profil Budaya Organisasi pada Organisasi Birokrasi dan Menstimulus Perubahannya.

Untuk mendapatkan data dan informasi di Kantor Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI dalam penelitian ini, diharapkan Bapak/Ibu meluangkan waktu dan mengisi kuesioner tersebut dengan segala kejujuran dan kebenaran demi kepentingan ilmiah. Jawaban dan identitas Bapak/Ibu dijaga kerahasiaannya oleh peneliti.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam mengisi kuesioner ini saya mengucapkan banyak terima kasih. Semoga Tuhan YME membalas segala kebaikan Bapak/Ibu. Terima kasih.

Jakarta, April 2008
Hormat saya,

ASRAL EFENDI
NPM: 06060 22813

Jenis Kelamin	: Laki-laki / Perempuan *)
Status	: Menikah / Belum Menikah *)
Umur	: Tahun
Pendidikan Umum Terakhir	: SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 *)
Unit Kerja	:
Lama Bekerja PNS	: Tahun
Lama Bekerja di Kemenegpora RI	: Tahun
Jabatan	:

Petunjuk Pengisian:

Berikut terdapat kelompok-kelompok pernyataan, dimana setiap kelompok pernyataan terdiri dari 4 buah pernyataan. Bacalah terlebih dahulu seluruh dari keempat pernyataan, kemudian isilah kolom nilai pada setiap kelompok pernyataan dengan angka yang jika nilai-nilai tersebut dijumlah adalah sebesar 100. Besarnya nilai yang diberikan bebas, **nilai yang lebih tinggi** diberikan pada pernyataan yang lebih tepat daripada pernyataan lainnya.

Contoh:

Kelompok Pernyataan Contoh		NILAI
A.	Keberhasilan tim kerja saya tergantung pada kepemimpinan	15
B.	Keberhasilan tim kerja saya tergantung pada sistem insentif	20
C.	Keberhasilan tim kerja saya tergantung pada kerjasama tim	40
D.	Keberhasilan tim kerja saya tergantung pada lokasi kantor	25
JUMLAH		100

Jumlah nilai yang diberikan oleh responden adalah: $15 + 20 + 40 + 25 = 100$. berdasarkan jawaban responden pada contoh di atas, responden menilai bahwa keberhasilan tim kerjanya paling ditentukan oleh kerjasama tim, baru kemudian lokasi kantor, sistem insentif, dan kepemimpinan.

Berikan **angka (score)** yang **paling tinggi** menurut anda pada pernyataan yang paling sesuai dengan **kondisi Organisasi pada saat ini**.

Sekali lagi, dijawab dengan mengisi score untuk kondisi Organisasi yang anda rasakan pada saat ini.

KONDISI SAAT INI

I. Kelompok Pernyataan Karakteristik Dominan		NILAI
A.	Organisasi saat ini seperti satu keluarga, saling berbagi satu sama lain.	
B.	Organisasi saat ini bersifat dinamis dan bersifat wirausaha. Para personil di dalam organisasi memiliki keberanian menghadapi risiko.	
C.	Organisasi saat ini sangat berorientasi pada hasil. Perhatian terbesar diberikan kepada penyelesaian pekerjaan. Para personilnya sangat berorientasi prestasi dan kompetitif	
D.	Organisasi saat ini penuh dengan kontrol dan sangat terstruktur. Semua kegiatan berdasarkan prosedur formal.	
JUMLAH		100

2. Kepemimpinan Organisasi		NILAI
A.	Pemimpin saat ini adalah pemimpin yang menekankan gaya kewirausahaan, berinovasi dan berani mengambil risiko.	
B.	Pemimpin saat ini adalah pemimpin yang sering memfasilitasi, mengajarkan dan memberi contoh berbagai hal.	
C.	Pemimpin saat ini adalah pemimpin yang menekankan koordinasi, pengorganisasian dan efisiensi.	
D.	Pemimpin saat ini adalah pemimpin yang menekankan bahwa tidak ada hal yang mustahil untuk dilakukan, agresif dan berfokus pada hasil.	
JUMLAH		100

3. Manajemen		NILAI
A.	Manajemen saat ini menekankan persaingan keras, tuntutan kerja yang tinggi dan pencapaian prestasi kerja	
B.	Manajemen saat ini memperbolehkan individu mengambil risiko dan kebebasan dalam bekerja.	
C.	Manajemen saat ini Menekankan kerjasama tim, konsensus dan partisipasi.	
D.	Manajemen saat ini menekankan rasa aman bekerja, kemungkinan PHK kecil, segala sesuatu dapat diramalkan, dan terdapat stabilitas.	
JUMLAH		100

4. Perekat Organisasi		NILAI
A.	Hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi saat ini adalah peraturan dan kebijakan formal serta kebutuhan untuk menjaga agar organisasi berjalan lancar.	
B.	Hal-hal yang mempererat hubungan antar individu di dalam organisasi saat ini adalah kesetiaan bersama dan rasa saling percaya.	
C.	Hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi saat ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan.	
D.	Hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi saat ini adalah penekanan pada pencapaian sasaran dan prestasi kerja, agresivitas dan kemenangan	
JUMLAH		100

5. Penekanan strategi		NILAI
A.	Organisasi saat ini menekankan persaingan dan prestasi.	
B.	Organisasi saat ini menekankan pada pengembangan sumber daya manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi.	
C.	Organisasi saat ini menekankan pada upaya memperoleh sumber-sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru.	
D.	Organisasi saat ini menekankan stabilitas tinggi, efisiensi, dan pengendalian.	
JUMLAH		100

6. Kriteria keberhasilan		NILAI
A.	Keberhasilan organisasi saat ini dilihat dari efisiensi dan selalu mencapai stabilitas.	
B.	Keberhasilan organisasi saat ini dilihat dari keberhasilan menemukan hal-hal yang baru.	
C.	Keberhasilan organisasi saat ini dilihat dari keberhasilan mengembangkan sumber daya manusia, tim kerja yang kompak, komitmen pegawai yang tinggi, dan perhatian yang besar pada manusia.	
D.	Keberhasilan organisasi saat ini dilihat dari keberhasilan mendapatkan citra yang sangat baik dari masyarakat.	
JUMLAH		100

Selesaikanlah pengisian Score pada pernyataan dibawah ini dengan menjawabnya untuk **kondisi Organisasi yang diharapkan di masa mendatang.**

KONDISI YANG DIHARAPKAN

I. Karakteristik Dominan		NILAI
A.	Organisasi akan efektif jika organisasi bersifat dinamis dan bersifat wirausaha. Individu di dalam organisasi memiliki keberanian menghadapi risiko.	
B.	Organisasi akan efektif jika organisasi seperti satu keluarga, saling berbagi satu sama lain.	
C.	Organisasi akan efektif jika sangat berorientasi pada hasil. Perhatian terbesar diberikan kepada penyelesaian pekerjaan. Individu-individu sangat berorientasi prestasi dan kompetitif	
D.	Organisasi akan efektif jika penuh dengan kontrol dan sangat terstruktur. Semua kegiatan berdasarkan prosedur formal.	
JUMLAH		100

2. Kepemimpinan Organisasi		NILAI
A.	Pemimpin yang ideal bagi organisasi saya adalah pemimpin yang menekankan gaya kewirausahaan, berinovasi dan berani mengambil risiko.	
B.	Pemimpin yang ideal bagi organisasi saya adalah pemimpin yang menekankan koordinasi, pengorganisasian dan efisiensi.	
C.	Pemimpin yang ideal bagi organisasi saya adalah pemimpin yang sering memfasilitasi, mengajarkan dan memberi contoh berbagai hal.	
D.	Pemimpin yang ideal bagi organisasi saya adalah pemimpin yang menekankan bahwa tidak ada hal yang mustahil untuk dilakukan, agresif dan berfokus pada hasil.	
JUMLAH		100

3. Manajemen		NILAI
A.	Manajemen yang ideal bagi organisasi saya adalah manajemen yang menekankan rasa aman bekerja, kemungkinan PHK kecil, segala sesuatu dapat diramalkan, dan terdapat stabilitas.	
B.	Manajemen yang ideal bagi organisasi saya adalah manajemen yang menekankan kerjasama tim, konsensus dan partisipasi.	
C.	Manajemen yang ideal bagi organisasi saya adalah manajemen yang memperbolehkan individu mengambil risiko dalam bekerja.	
D.	Manajemen yang ideal bagi organisasi saya adalah manajemen yang menekankan persaingan keras, tuntutan kerja yang tinggi dan pencapaian prestasi kerja	
JUMLAH		100

4. Perekat Organisasi		NILAI
A.	Secara ideal, hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan.	
B.	Secara ideal, hal-hal yang mempererat hubungan antar individu di dalam organisasi adalah kesetiaan bersama dan rasa saling percaya.	
C.	Secara ideal, hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi adalah peraturan dan kebijakan formal serta kebutuhan untuk menjaga agar organisasi berjalan lancar.	
D.	Secara ideal, hal-hal yang mempererat hubungan antar individu dalam organisasi adalah penekanan pada pencapaian sasaran dan prestasi kerja, agresivitas dan kemenangan	
JUMLAH		100

5. Penekanan strategi		NILAI
A.	Strategi idealnya diarahkan pada upaya memperoleh sumber-sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru.	
B.	Strategi idealnya diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi.	
C.	Strategi organisasi idealnya menekankan pada aksi-aksi persaingan dan prestasi.	
D.	Strategi organisasi idealnya menekankan stabilitas tinggi, efisiensi, dan pengendalian.	
JUMLAH		100

6. Kriteria keberhasilan		NILAI
A.	Secara ideal, keberhasilan organisasi dilihat dari efisiensi dan selalu mencapai stabilitas.	
B.	Secara ideal, keberhasilan organisasi dilihat dari keberhasilan mendapatkan citra yang sangat baik dari masyarakat.	
C.	Secara ideal, keberhasilan organisasi dilihat dari kemampuan menghasilkan inovasi	
D.	Secara ideal, keberhasilan organisasi dilihat dari keberhasilan mengembangkan sumber daya manusia, tim kerja yang kompak, komitmen pegawai yang tinggi, dan perhatian yang besar pada manusia.	
JUMLAH		100

Terimakasih atas kerjasamanya.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan bapak/ibu semua.

PEDOMAN FOCUS GROUP DISCUSSION

- Tujuan : 1. Konfirmasi terhadap hasil kuesioner
2. Perumusan langkah-langkah untuk perubahan budaya.
- Hari/Tanggal : 30 Mei 2008
- Tempat : Ruang Keasdepan Pendidikan Kepemudaan Lantai 5
Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga
Jl. Gerbang Pemuda No 3 Jakarta
- Peserta : 1. Drs.Zulkifli Akbar, Psi
(Asisten Deputi Pengembangan Fasilitator Kepemimpinan Pemuda)
2. Drs.Agus Komarudin
(Kabid Kemahasiswaan Asdep Pendidikan Kepemudaan)
3. Hardiman, S.Pd, M.Si (Kasubbid
4. Budiarto,SPd
(Kasubbid Evaluasi Peningkatan Mutu)
5. Chandra Binawati
(Kasubbid Kerjasama pada Bidang Luar Sekolah)

Selamat Siang Bapak/Ibu/Saudara/i.

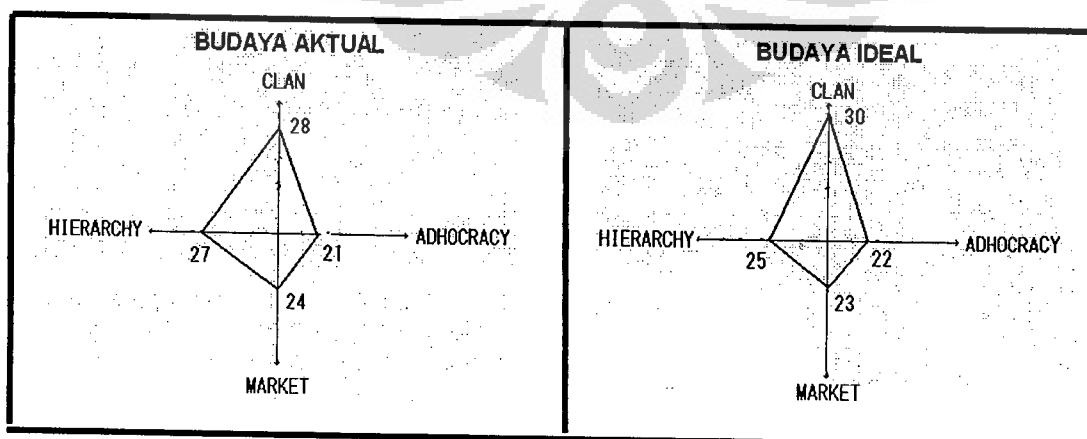
Terima kasih atas kesediaannya hadir pada kegiatan *Focus Group Discussion* ini. Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari serangkaian kegiatan yang FGD dan pengisian kuesioner beberapa saat yang lalu. diselenggarakan dalam rangka pencarian informasi Tesis saya yang berjudul "Mendiagnosis dan Menstimulus Perubahan Profil Budaya Organisasi pada Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga". Kegiatan ini rencananya akan diselenggarakan selama paling lama 2 jam.

Pembahasan:

1. Konfirmasi terhadap hasil kuesioner.
2. Perumusan Langkah-Langkah Menstimulus Perubahan Budaya

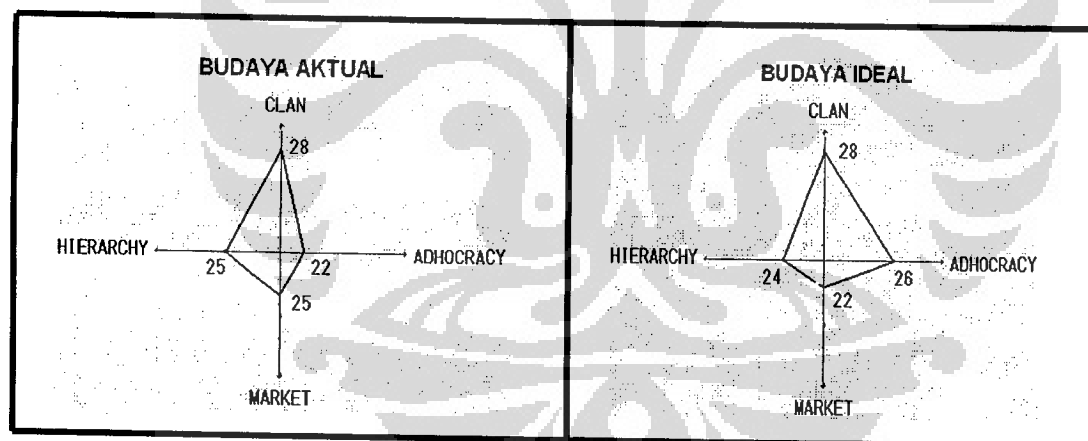
Bahan/Data:

A. Sekretariat



	VARIABEL	CLAN	HIERAR- CHY	MARKET	ADHO- CRACY
AKTUAL	Karakteristik				
	Dominan	22	30	27	21
	Kepemimpinan	23	33	25	20
	Manajemen	30	19	29	22
	Perekat Organisasi	26	30	23	22
	Penekanan Strategi	37	25	19	20
	Kriteria				
Keberhasilan	33	23	23	21	
	RATA-RATA	28	27	24	21
IDEAL	Karakteristik				
	Dominan	23	24	30	23
	Kepemimpinan	23	30	23	24
	Manajemen	33	23	25	19
	Perekat Organisasi	32	27	20	22
	Penekanan Strategi	33	26	19	22
	Kriteria				
Keberhasilan	37	19	23	20	
	RATA-RATA	30	25	23	22

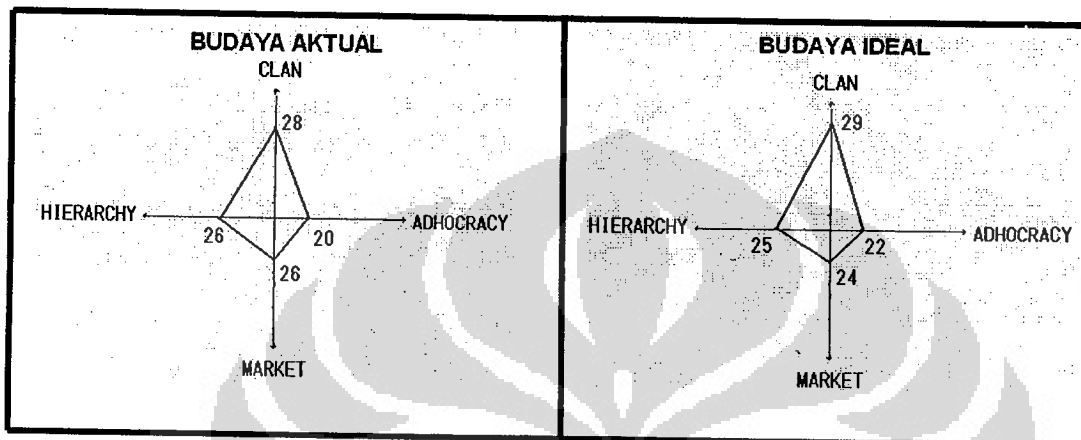
B. Kedepuitan Bidang Pemberdayaan Pemuda



	VARIABEL	CLAN	HIERAR- CHY	MARKET	ADHO- CRACY
AKTUAL	Karakteristik Dominan	24	27	28	22
	Kepemimpinan	29	27	23	22
	Manajemen	31	23	27	19
	Perekat Organisasi	27	28	22	23
	Penekanan Strategi	29	24	23	24
	Kriteria Keberhasilan	31	23	26	20
	RATA-RATA	28	25	25	22
IDEAL	Karakteristik Dominan	23	24	26	27

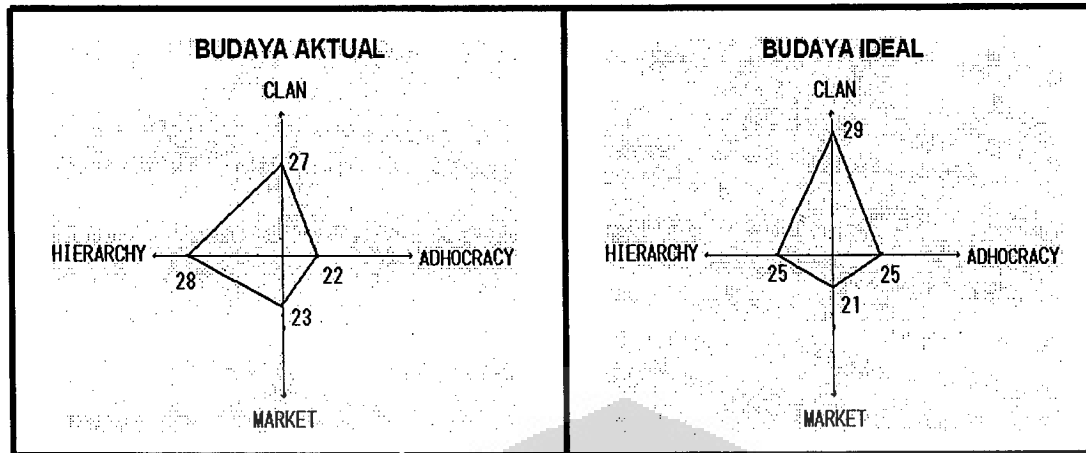
Kepemimpinan	23	29	21	27
Manajemen	29	23	25	23
Perekat Organisasi	26	24	22	29
Penekanan Strategi	34	24	20	23
Kriteria Keberhasilan	32	23	21	24
RATA-RATA	28	24	22	26

C. Kedeputan Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda



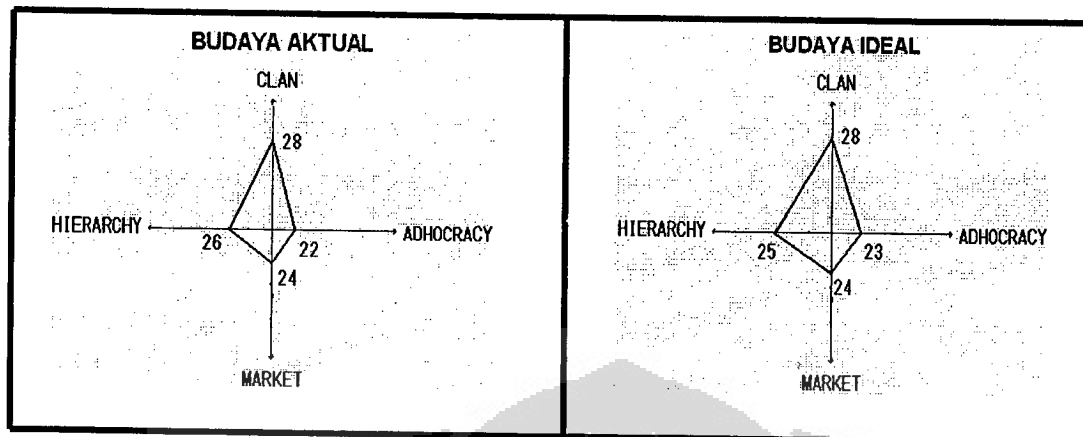
VARIABEL		CLAN	HIERAR- CHY	MARKET	ADHO- CRACY
AKTUAL	Karakteristik Dominan	21	29	33	16
	Kepemimpinan	25	31	24	20
	Manajemen	35	22	25	18
	Perekat Organisasi	26	28	24	22
	Penekanan Strategi	30	24	24	22
	Kriteria Keberhasilan	34	19	28	20
	RATA-RATA	28	26	26	20
IDEAL	Karakteristik Dominan	24	27	26	23
	Kepemimpinan	29	28	21	21
	Manajemen	29	23	28	20
	Perekat Organisasi	29	25	23	23
	Penekanan Strategi	34	26	19	21
	Kriteria Keberhasilan	31	21	27	22
	RATA-RATA	29	25	24	22

D. Kedeputan Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga



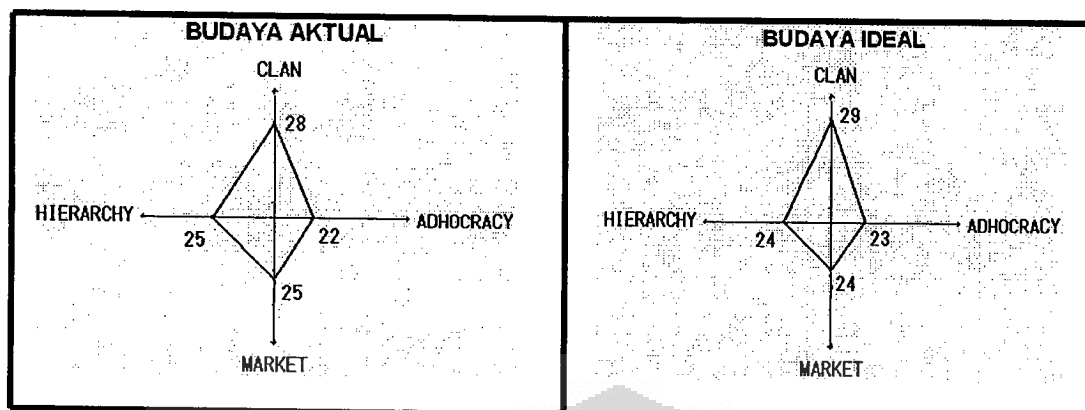
VARIABEL		CLAN	HIERAR- CHY	MARKET	ADHO- CRACY
AKTUAL	Karakteristik Dominan	19	34	28	19
	Kepemimpinan	26	30	21	23
	Manajemen	30	22	27	22
	Perekat Organisasi	25	31	22	24
	Penekanan Strategi	32	26	19	23
	Kriteria Keberhasilan	32	26	24	18
	RATA-RATA	27	28	23	22
IDEAL	Karakteristik Dominan	27	25	22	27
	Kepemimpinan	23	29	23	25
	Manajemen	31	25	22	22
	Perekat Organisasi	28	25	22	25
	Penekanan Strategi	31	25	26	20
	Kriteria Keberhasilan	34	23	21	23
	RATA-RATA	29	25	21	25

E. Kedeputan Bidang Pemberdayaan Olahraga



VARIABEL		CLAN	HIERAR- CHY	MARKET	ADHO- CRACY
AKTUAL	Karakteristik Dominan	25	29	26	20
	Kepemimpinan	27	28	25	20
	Manajemen	29	26	25	20
	Perekat Organisasi	24	29	23	24
	Penekanan Strategi	28	24	20	27
	Kriteria Keberhasilan	32	22	25	21
	RATA-RATA	28	26	24	22
IDEAL	Karakteristik Dominan	20	29	27	24
	Kepemimpinan	34	21	23	22
	Manajemen	25	28	23	24
	Perekat Organisasi	25	27	22	26
	Penekanan Strategi	31	22	23	24
	Kriteria Keberhasilan	32	22	26	20
	RATA-RATA	28	25	24	23

F. Kedeputan Bidang Peningkatan Prestasi dan IPTEK Olahraga



VARIABEL		CLAN	HIERAR- CHY	MARKET	ADHO- CRACY
AKTUAL	Karakteristik Dominan	24	27	29	20
	Kepemimpinan	23	30	25	21
	Manajemen	30	23	26	21
	Perekat Organisasi	28	25	23	24
	Penekanan Strategi	31	25	22	23
	Kriteria Keberhasilan	33	22	26	19
	RATA-RATA	28	25	25	22
IDEAL	Karakteristik Dominan	22	25	29	23
	Kepemimpinan	26	28	22	24
	Manajemen	32	24	23	20
	Perekat Organisasi	31	24	22	23
	Penekanan Strategi	32	23	19	26
	Kriteria Keberhasilan	30	21	27	21
	RATA-RATA	29	24	24	23

LAMPIRAN PEDOMAN FGD DAN WAWANCARA

Karakteristik dominan

Variabel karakteristik dominan adalah ciri-ciri organisasi sesuai dengan jenis budaya yang akan dinilai.

- Budaya *Clan* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang bersifat personal dan kekeluargaan.
- Budaya *Adhocracy* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang bersifat dinamis dan memiliki nilai-nilai kewirausahaan yaitu antara lain berani mengambil risiko.
- Budaya *Market* ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang sangat berorientasi hasil, dimana individu dalam organisasi memiliki nilai persaingan satu sama lain.
- Budaya Hirarki ditandai dengan ciri-ciri organisasi yang menekankan kontrol dan struktur.

Kepemimpinan organisasi

Variabel kepemimpinan organisasi merujuk pada bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan di dalam organisasi.

- Budaya *Clan*: kepemimpinan memiliki gaya *mentoring* dan fasilitasi.
- Budaya *Adhocracy*: kepemimpinan memiliki gaya kewirausahaan, inovasi dan berani mengambil risiko.
- Budaya *Market*: kepemimpinan memiliki prinsip tidak kenal mustahil, agresif, fokus pada hasil.
- Budaya Hirarki: kepemimpinan memiliki gaya koordinasi, organisasi dan efisiensi.

Manajemen

Variabel manajemen merujuk pada gaya manajemen atau pengelolaan organisasi.

- Budaya *Clan*: gaya manajemen memiliki ciri-ciri kerjasama tim, konsensus dan partisipasi.
- Budaya *Adhocracy*: gaya manajemen memiliki ciri-ciri berani mengambil risiko, inovasi, bebas dan unik.
- Budaya *Market*: gaya manajemen memiliki ciri-ciri persaingan keras, permintaan tinggi dan prestasi.
- Budaya Hirarki: gaya manajemen memiliki ciri-ciri keamanan bekerja, konformitas, kondisi dapat diramalkan, dan stabilitas.

Perekat organisasi

Perekat organisasi adalah hal-hal yang menyatukan individu-individu di dalam organisasi.

- Budaya *Clan*: hal-hal yang mempererat individu dalam organisasi adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama.
- Budaya *Adhocracy*: hal-hal yang mempererat individu-individu dalam organisasi adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan
- Budaya *Market*: hal-hal yang mempererat individu-individu dalam organisasi adalah prestasi dan pencapaian sasaran.
- Budaya Hirarki: hal-hal yang mempererat individu-individu dalam organisasi adalah peraturan dan kebijakan formal.

Penekanan strategi

Penekanan strategi merujuk pada cara-cara memberikan nilai tambah produk bagi konsumen atau masyarakat.

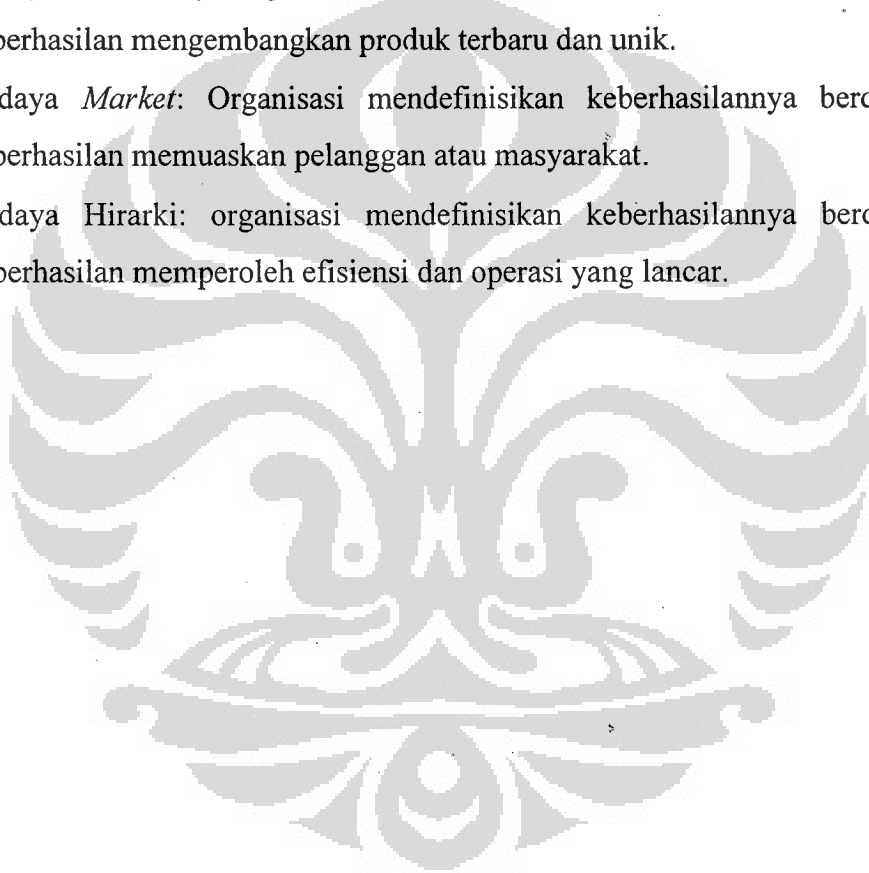
- Budaya *Clan*: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan dan partisipasi.
- Budaya *Adhocracy*: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan mencari sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru.
- Budaya *Market*: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan aksi-aksi kompetitif dan prestasi.

- Budaya Hirarki: cara memberikan nilai tambah kepada masyarakat adalah dengan stabilitas, efisiensi, kontrol dan operasi lancar.

Kriteria keberhasilan

Variabel kriteria keberhasilan merujuk pada cara bagaimana mendefinisikan bahwa organisasi berhasil.

- Budaya *Clan*: organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan mengembangkan SDM, kerjasama tim, dan komitmen pegawai.
- Budaya *Adhocracy*: organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan mengembangkan produk terbaru dan unik.
- Budaya *Market*: Organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan memuaskan pelanggan atau masyarakat.
- Budaya Hirarki: organisasi mendefinisikan keberhasilannya berdasarkan keberhasilan memperoleh efisiensi dan operasi yang lancar.



NO	L/P	M/BM	UMUR	PEND	UNIT	LAMA PNS	LAMA DI KEMENEGPOR	JABATAN/ ESELON	Saat ini					Kelompok I					Kelompok II					Kelompok III					Kelompok IV					Kelompok V					Kelompok VI				
									Karakteristik Dominan					Kepemimpinan Organisasi					Manajemen					Perekat Organisasi					Penekanan Strategi					Kriteria Keberhasilan									
									1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
1	L	M	46	S1	SEKRETARIAT	23	3	IV	40	15	25	20	100	20	25	15	40	100	15	20	40	25	100	40	15	20	25	100	25	40	15	20	100	15	20	25	40	100					
2	L	-	41	S1	SEKRETARIAT	16	4	IV	30	10	10	50	100	10	10	40	40	100	10	20	40	30	100	40	40	10	10	100	10	30	20	40	100	30	10	50	10	100					
3	L	M	45	S1	SEKRETARIAT	18	4	III	20	15	25	40	100	15	40	25	20	100	20	25	40	15	100	20	40	15	25	100	15	40	20	25	100	15	40	25	20	100					
4	P	M	44	S2	SEKRETARIAT	24	1	IV	20	20	30	30	100	30	20	30	20	100	40	10	30	20	100	10	20	40	30	100	20	40	20	20	100	20	15	50	15	100					
5	L	-	34	S2	SEKRETARIAT	12	2	IV	30	10	20	40	100	10	40	30	20	100	40	10	40	10	100	20	30	30	20	100	20	40	20	20	100	20	20	40	20	100					
6	P	-	34	S2	SEKRETARIAT	10	2	IV	20	20	20	40	100	30	10	50	10	100	25	15	40	20	100	30	30	20	20	100	15	40	15	30	100	30	15	35	20	100					
7	L	M	48	S1	SEKRETARIAT	23	4	IV	20	20	40	20	100	15	20	40	25	100	20	40	25	15	100	20	15	25	40	100	15	20	25	40	100	25	40	20	15	100					
8	L	M	52	S1	SEKRETARIAT	27	3	IV	20	40	25	15	100	25	15	40	20	100	40	20	25	15	100	40	20	25	15	100	20	40	25	15	100	25	20	40	15	100					
9	L	M	48	S2	SEKRETARIAT	28	3	III	20	15	25	40	100	15	25	40	20	100	25	15	40	20	100	40	25	20	15	100	20	40	15	25	100	20	15	40	25	100					
10	L	M	42	S1	SEKRETARIAT	23	3	IV	20	40	30	10	100	15	30	20	35	100	15	30	45	10	100	20	35	30	15	100	10	45	20	25	100	20	10	40	30	100					
11	L	M	45	S1	SEKRETARIAT	25	2	IV	30	25	25	20	100	35	25	20	20	100	30	20	25	25	100	20	25	20	35	100	30	30	20	20	100	25	25	20	30	100					
12	L	M	55	S1	SEKRETARIAT	31	3	IV	25	45	20	10	100	20	25	25	30	100	20	30	40	10	100	25	30	25	20	100	15	40	25	20	100	15	15	40	30	100					
13	L	M	41	S1	SEKRETARIAT	10	3	IV	25	30	20	25	100	35	15	25	25	100	20	30	25	25	100	30	15	20	35	100	20	30	25	25	100	25	15	25	35	100					
14	L	M	42	S1	SEKRETARIAT	18	3	IV	20	20	40	20	100	15	40	25	20	100	45	15	20	20	100	45	30	10	15	100	15	45	20	20	100	25	25	20	30	100					
15	L	M	52	SMA	SEKRETARIAT	27	3	III	20	25	15	40	100	20	25	35	20	100	25	20	40	15	100	40	25	15	20	100	30	20	20	30	100	15	25	35	25	100					
16	P	BM	52	SMA	SEKRETARIAT	27	3	IV	20	25	15	40	100	20	20	35	25	100	25	15	40	20	100	40	25	20	15	100	20	30	20	30	100	15	25	35	25	100					
17	L	M	50	SMA	SEKRETARIAT	27	3	IV	15	25	20	40	100	20	25	40	15	100	40	15	25	20	100	25	20	15	40	100	25	40	15	20	100	20	15	40	25	100					
18	P	M	47	S1	SEKRETARIAT	25	3	IV	10	5	55	30	100	10	10	50	30	100	50	15	30	5	100	30	15	50	5	100	10	50	15	25	100	10	15	50	25	100					
19	L	M	44	S1	SEKRETARIAT	18	3	IV	25	20	30	25	100	20	10	30	40	100	50	15	15	20	100	15	25	20	10	100	15	55	20	10	100	20	25	10	45	100					
20	P	-	-	S1	SEKRETARIAT	-	4	IV	15	5	40	40	100	20	10	30	40	100	70	10	10	10	100	70	20	5	5	100	5	70	5	20	100	50	5	15	30	100					
21	P	M	40	S1	SEKRETARIAT	15	4	IV	40	15	20	25	100	15	20	25	40	100	20	40	25	15	100	15	20	25	40	100	40	25	20	15	100	40	25	15	20	100					
22	L	-	48	S1	SEKRETARIAT	18	4	IV	10	20	30	40	100	15	15	40	30	100	30	15	15	40	100	40	20	10	30	100	10	20	30	40	100	15	15	40	30	100					
23	L	M	48	S2	SEKRETARIAT	16	4	III	40	15	20	25	100	40	15	20	25	100	40	15	20	25	100	40	25	15	20	100	40	15	25	20	100	40	25	20	15	100					
24	L	M	51	S2	SEKRETARIAT	28	4	IV	20	10	10	60	100	20	30	40	10	100	20	30	30	20	100	20	30	30	20	100	20	40	20	20	100	20	20	50	10	100					
25	L	M	49	S1	SEKRETARIAT	27	26	IV	15	20	40	25	100	25	25	30	20	100	20	30	30	20	100	15	30	20	35	100	25	35	25	15	100	20	20	35	25	100					
26	L	M	40	S1	SEKRETARIAT	15	3	IV	5	25	25	45	100	15	45	25	15	100	15	30	15	40	100	20	20	45	15	100	20	20	25	35	100	20	50	15	15	100					
27	P	M	46	S1	SEKRETARIAT	21	3	III	20	20	40	20	100	20	20	40	20	100	40	20	20	20	100	40	20	20	20	100	20	40	20	20	100	20	20	40	20	100					
28	L	M	50	SMA	SEKRETARIAT	28	1	IV	20	10	40	30	100	20	20	40	20	100	30	20	30	20	100	30	30	20	20	100	15	40	15	30	100	20	20	50	10	100					
29	P	M	51	S2	SEKRETARIAT	31	1	IV	20	25	40	15	100	15	30	30	25	100	20	20	50	10	100	15	50	15	20	100	20	40	15	25	100	5	10	45	40	100					
30	P	M	49	S2	SEKRETARIAT	23	2	III	15	25	20	40	100	10	20	50	20	100	30	40	20	10	100	40	30	20	10	100	10	40	20	30	100	40	30	20	10	100					
31	P	M	36	S1	SEKRETARIAT	12	2	IV	20	20	20	40	100	20	20	25	35	100	25	25	25	25	100	20	40	20	20	100	15	40	15	30	100	35	30	15	20	100					
32	L	M	45	SLTA	SEKRETARIAT	23	1	IV	20	25	40	15	100	20	25	40	15	100	20	25	40	15	100	40	20	15	25	100	15	40	20	25	100	25	15	40	20	100					
33	L	M	46	S2	DEPUTI I	25	3	II	30	25	25	20	100	25	25	35	15	100	30	30	25	15	100	30	30	20	100	20	30	30	20	100	30	20	30	100	100						
34	L	M	52	S2	DEPUTI I	32	3	II	25	25	25	25	100	20	30	20	30	100	25	30	30	15	100	25	30	20	25	100	20	20	30	30	100	30	25	25	20	100					
35	P	M	42	SMA	DEPUTI I	20	3	IV	15	20	25	40	100	20	40	25	15	100	15	20	40	25	100	15	20	40	25	100	15	40	25	20	100	15	20	25	40	100					
36	L	M	47	S2	DEPUTI I	11	1	IV	35	20	20	25	100	20	20	25	35	100	45	15	20	20	100	30	30	20	20	100	20	35	25	20	100	20	20	40	20	100					
37	L	M	44	S1	DEPUTI I	23	1	IV	40	15	20	25	100	20	40	25	15	100	20	15	40	25	100	40	25	15	20	100	25	40	15	20	100	15	20	40	25	100					
38	L	M	50	S1	DEPUTI I	20	3	III	20	40	15	25	100	40	15	20	25	100	40	25	20	15	100	25	40	20	15	100	40	25	20	15	100	25	15	40	20	100					
39	L	M	43	S2	DEPUTI I	23	2	IV	20	10	10	60	100	10	60	10	20	100	20	10	30	40	100	40	20	20	20	100	25	25	10	40	100	25	10	25	40	100					
40	P	M	50	S1	DEPUTI I	27	1	IV	30	25	25	20	100	15	20	40	25	100	30	20	35	15	100	40	20	20	20	100	20	30	25	25	100	20	25	40	15	100					
41	L	M	46	S1	DEPUTI I	24	3	III	10	15	55	20	100	5	80	10	5	100	25	20	40	15	100	45	30	15	10	100	30	35	25	10	100	15	20	40	25	100					
42	L	M	40	S2	DEPUTI I	19	2	IV	25	20	15	40	100	15	25	40	20	100	20	15	25	40	100	50	25	15	10	100	15	10	25	50	100	45	15	10	30	100					
43	L	M	45	S1	DEPUTI I	26	2	IV	20	15	25	40	100	15	20	40																											

HARAPAN

Kelompok I Karakteristik Dominan					Kelompok II Kepemimpinan Organisasi					Kelompok III Manajemen					Kelompok IV Perekat Organisasi					Kelompok V Penekanan Strategi					Kelompok VI Kriteria Keberhasilan				
1 A	2 C	3 M	4 H	Total	1 A	2 H	3 C	4 M	Total	1 H	2 C	3 A	4 M	Total	1 A	2 C	3 H	4 M	Total	1 A	2 C	3 M	4 H	Total	1 H	2 M	3 A	4 C	Total
15	20	25	40	100	15	20	25	40	100	20	25	15	40	100	25	40	15	20	100	15	40	25	20	100	15	25	20	40	100
10	20	30	40	100	10	40	20	30	100	40	40	10	10	100	40	40	10	10	100	30	40	10	20	100	10	10	40	40	100
20	25	40	15	100	20	15	40	25	100	15	40	20	25	100	15	25	40	20	100	20	25	40	15	100	20	25	15	40	100
20	20	30	30	100	30	30	20	20	100	20	30	10	40	100	40	20	10	30	100	30	20	10	40	100	15	10	20	55	100
20	20	40	20	100	40	20	30	10	100	10	40	20	30	100	30	30	10	30	100	20	40	20	20	100	10	10	40	40	100
20	25	20	35	100	30	40	10	20	100	30	40	20	10	100	15	50	20	15	100	20	30	15	35	100	30	20	20	30	100
20	40	25	15	100	25	40	20	15	100	15	40	25	20	100	20	40	25	15	100	40	25	20	15	100	25	20	15	40	100
20	40	25	15	100	40	20	15	25	100	20	40	25	15	100	25	40	15	20	100	15	40	25	20	100	15	20	25	40	100
15	20	40	25	100	20	25	40	15	100	25	40	15	20	100	25	40	20	15	100	15	40	20	25	100	15	40	25	20	100
35	15	20	30	100	40	20	10	30	100	20	35	30	15	100	15	40	35	10	100	20	40	10	30	100	10	30	15	45	100
40	20	25	15	100	40	25	20	15	100	20	30	20	30	100	25	25	30	20	100	20	30	20	30	100	25	30	20	25	100
30	20	20	30	100	35	20	15	30	100	20	35	30	15	100	20	35	35	10	100	15	35	25	25	100	15	25	15	45	100
25	30	30	15	100	30	40	15	15	100	30	30	10	30	100	30	30	25	15	100	15	30	25	30	100	30	30	10	30	100
20	20	30	30	100	10	30	30	30	100	25	40	20	15	100	15	40	30	15	100	20	40	15	25	100	15	35	35	15	100
25	30	20	25	100	25	30	15	30	100	20	30	35	15	100	20	40	30	10	100	35	15	25	25	100	25	10	25	40	100
20	30	25	25	100	25	30	15	30	100	15	35	30	20	100	20	30	40	10	100	35	25	15	25	100	10	25	25	40	100
25	15	40	20	100	15	20	40	25	100	15	25	20	40	100	15	40	20	25	100	25	40	15	20	100	20	25	15	40	100
10	15	50	25	100	15	50	25	10	100	10	25	15	50	100	25	15	50	10	100	15	25	10	50	100	15	25	10	50	100
20	20	50	10	100	15	25	20	40	100	20	45	20	15	100	15	50	15	20	100	25	45	20	10	100	10	25	20	45	100
25	20	40	15	100	25	25	25	25	100	5	45	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100
15	20	25	40	100	15	40	25	20	100	40	25	15	20	100	15	20	40	25	100	40	25	20	15	100	25	20	15	40	100
30	10	20	40	100	10	20	30	40	100	40	15	15	30	100	10	20	40	30	100	10	20	30	40	100	10	30	20	40	100
40	15	20	25	100	40	15	25	20	100	25	15	20	40	100	40	15	25	20	100	25	40	15	20	100	40	25	15	20	100
30	15	40	15	100	20	30	30	20	100	40	30	10	20	100	10	30	30	30	100	15	40	15	30	100	15	30	15	40	100
30	30	25	15	100	35	20	25	20	100	20	30	30	20	100	25	25	25	25	100	30	25	25	20	100	25	30	20	25	100
20	45	15	20	100	20	50	20	10	100	15	30	15	40	100	20	40	20	20	100	20	50	15	15	100	15	20	15	50	100
20	20	40	20	100	20	40	20	20	100	20	40	20	20	100	20	40	20	20	100	20	20	20	40	100	40	20	20	20	100
30	15	35	20	100	20	30	30	20	100	40	30	10	20	100	10	30	30	30	100	15	30	15	40	100	20	30	15	35	100
20	15	50	15	100	20	40	20	20	100	45	20	10	25	100	30	40	15	15	100	15	50	15	20	100	10	15	15	60	100
10	30	20	40	100	30	40	20	10	100	20	40	10	30	100	10	30	40	20	100	10	40	20	30	100	10	30	20	40	100
25	25	25	25	100	10	30	30	30	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	10	30	35	100
20	40	25	15	100	20	40	25	15	100	15	40	25	20	100	15	25	40	20	100	20	40	15	25	100	25	20	15	40	100
30	25	25	20	100	25	25	35	15	100	30	30	25	15	100	30	20	30	20	100	20	30	30	20	100	30	20	20	30	100
25	30	25	20	100	35	30	15	20	100	20	30	20	30	100	35	30	20	15	100	20	30	20	30	100	30	20	30	20	100
20	15	25	40	100	15	40	20	25	100	20	40	25	15	100	40	25	15	20	100	40	25	15	20	100	20	15	25	40	100
20	40	15	25	100	30	30	20	20	100	30	30	10	30	100	20	30	30	20	100	20	40	20	20	100	20	30	30	20	100
40	20	25	15	100	25	40	20	15	100	40	25	15	20	100	15	25	40	20	100	20	40	15	25	100	20	15	25	40	100
40	15	20	25	100	25	40	20	15	100	15	40	20	25	100	25	40	20	15	100	25	40	15	20	100	20	25	15	40	100
25	20	40	15	100	30	40	20	10	100	40	30	20	10	100	10	35	25	30	100	30	40	20	10	100	5	40	20	35	100
25	15	30	30	100	35	30	15	20	100	30	20	15	35	100	35	30	20	15	100	20	30	20	30	100	15	25	20	40	100
50	15	25	10	100	5	5	10	80	100	45	15	10	30	100	80	5	5	10	100	25	60	10	5	100	5	5	15	75	100
75	5	15	5	100	80	10	5	5	100	5	10	80	5	100	60	10	5	25	100	10	80	5	5	100	5	5	10	80	100
15	20	25	40	100	15	20	25	40	100	15	25	20	40	100	25	15	20	40	100	15	40	20	25	100	25	40	20	15	100
15	20	40	25	100	20	15	25	40	100	25	40	15	20	100	15	25	40	20	100	20	40	15	25	100	15	20	25	40	100
25	20	35	20	100	35	25	20	20	100	15	25	25	35	100	15	40	35	10	100	20	30	20	30	100	40	30	15	15	100
40	25	20	15	100	30	45	15	10	100	20	40	35	5	100	30	45	10	15	100	25	30	15	30	100	30	15	40	15	100
25	15	40	20	100	20	40	25	15	100	20	25	15	40	100	20	15	40	25	100	25	40	15	20	100	25	15	20	40	100
25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100
30	20	30	20	100	35	35	15	15	100	15	25	25	35	100	35	30	25	10	100	20	40	20	20	100	35	30	25	10	100
25	30	25	20	100	35	30	15	20	100	20	30	20	30	100	35	30	20	15	100	20	30	20	30	100	30	20	30	20	100
25	40	20	15	100	20	25	40	15	100	15	40	25	20	100	20	40	25	15	100	40	25	15	20	100	15	20	25	40	100
20	15	40	25	100	25	40	20	15	100	10	50	15	25	100	15	15	40	30	100	20	40	15	25	100	20	15	25	40	100
10	30	40	20	100	25	25	25	25	100	30	10	30	30	100	25	25	25	25	100	40	10	10	40	100	30	25	25	20	100
15	35	20	30	100	50	10	25	15	100	20	30	15	35	100	70	10	10	10	100	25	15	40	20	100	35	15	25	25	100
25	30	25	20	100	35	30	15																						

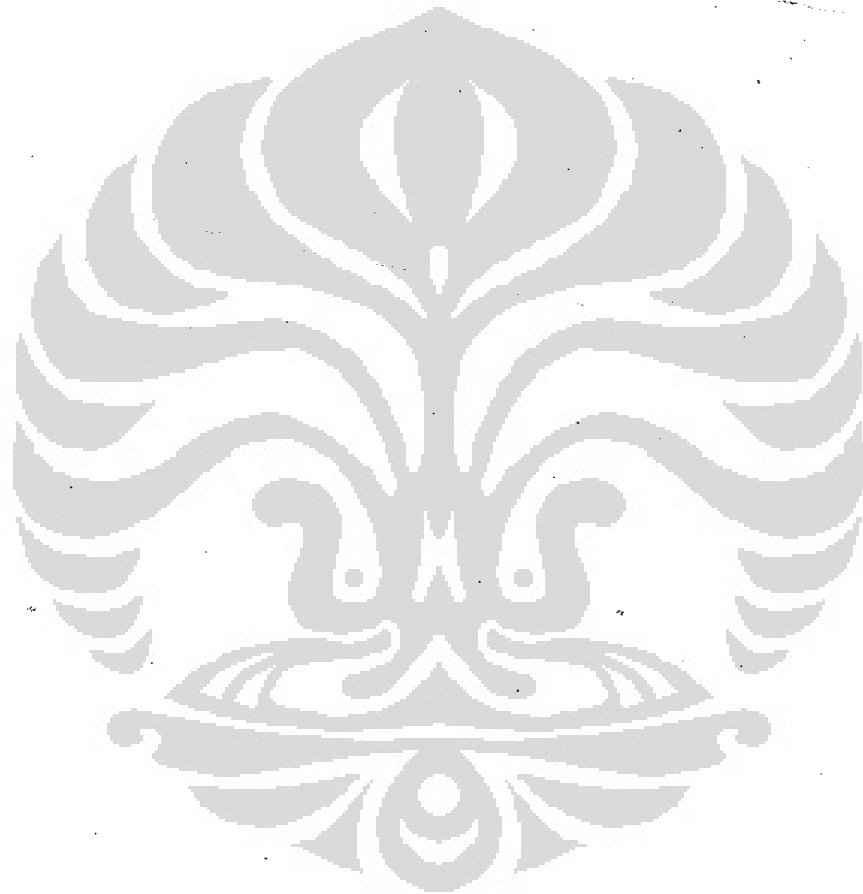
NO	L/P	M/BM	UMUR	PEND.	UNIT	LAMA PNS	LAMA DI KEMENEGPOR	JABATAN/ ESELON	Kelompok I Karakteristik Dominan					Kelompok II Kepemimpinan Organisasi					Kelompok III Manajemen					Kelompok IV Perekat Organisasi					Kelompok V Penekanan Strategi					Kelompok VI Kriteria Keberhasilan				
									20	20	30	30	100	30	20	20	30	100	30	20	30	20	100	20	30	30	20	100	30	20	30	20	100	20	20	30	30	100
57	L	-	45	S1	DEPUTI I	-	4	IV	20	20	30	30	100	30	20	20	30	100	30	20	30	20	100	20	30	30	20	100	20	20	30	30	100					
58	L	M	55	S1	DEPUTI I	28	3	III	20	20	40	20	100	25	25	30	20	100	20	30	30	20	100	15	30	30	25	100	20	20	35	25	100					
59	P	-	39	S1	DEPUTI I	-	4	IV	30	10	40	20	100	30	30	20	20	100	25	20	30	25	100	20	20	20	40	100	30	25	25	25	100					
60	P	M	46	S1	DEPUTI I	20	2	III	40	20	25	15	100	30	20	15	35	100	30	15	20	35	100	30	35	15	20	100	15	40	20	25	100					
61	L	M	50	S1	DEPUTI I	-	4	IV	70	10	10	10	100	25	15	40	20	100	35	15	25	25	100	20	30	35	15	100	50	10	25	15	100					
62	L	M	46	S2	DEPUTI I	20	2	III	10	20	40	30	100	20	35	30	15	100	15	15	40	30	100	10	40	20	30	100	15	10	20	40	100					
63	L	M	46	S1	DEPUTI I	25	3	IV	20	25	30	25	100	25	20	30	25	100	35	15	20	30	100	20	35	20	25	100	25	15	20	40	100					
64	P	M	50	S2	DEPUTI I	30	1	IV	20	25	30	25	100	25	25	25	25	100	35	10	25	30	100	20	20	35	25	100	15	40	30	15	100					
65	L	M	52	S1	DEPUTI II	-	4	II	20	20	30	30	100	30	30	20	20	100	35	30	25	10	100	15	15	50	20	100	15	15	20	50	100					
66	L	M	50	S2	DEPUTI II	29	1	IV	20	15	40	25	100	25	25	25	25	100	25	15	40	20	100	30	20	20	30	100	40	25	15	20	100					
67	P	M	48	SMA	DEPUTI II	27	3	IV	20	20	20	40	100	30	20	20	30	100	40	10	40	10	100	10	40	20	30	100	40	30	10	20	100					
68	L	M	41	S2	DEPUTI II	-	3	III	10	20	30	40	100	20	10	40	30	100	20	40	30	10	100	40	30	20	10	100	10	40	20	30	100					
69	P	M	44	S1	DEPUTI II	16	3	IV	20	15	40	25	100	20	15	25	40	100	20	15	40	25	100	15	20	25	40	100	15	40	20	25	100					
70	L	M	44	SMA	DEPUTI II	23	2	IV	25	20	40	15	100	20	40	25	15	100	40	20	25	15	100	20	40	25	15	100	20	40	15	25	100					
71	P	M	50	SMA	DEPUTI II	-	4	IV	30	10	20	40	100	10	40	30	20	100	20	10	40	30	100	40	30	10	20	100	10	30	40	20	100					
72	P	M	44	S1	DEPUTI II	18	4	IV	15	20	40	25	100	15	20	40	25	100	20	15	40	25	100	25	40	20	15	100	15	40	20	25	100					
73	P	M	52	SMA	DEPUTI II	-	4	IV	20	35	15	30	100	15	35	10	40	100	35	20	20	25	100	25	30	25	20	100	40	15	30	15	100					
74	L	M	40	S1	DEPUTI II	12	4	IV	40	15	25	20	100	15	40	20	25	100	15	25	40	20	100	40	25	15	20	100	15	40	20	25	100					
75	L	M	49	S1	DEPUTI II	26	4	III	25	10	40	25	100	35	10	25	30	100	35	10	45	10	100	35	25	20	20	100	15	45	15	25	100					
76	P	M	48	S1	DEPUTI II	26	4	IV	30	10	20	40	100	10	40	30	20	100	20	10	40	30	100	40	30	10	20	100	10	30	40	20	100					
77	L	M	52	SMA	DEPUTI II	29	4	IV	25	15	40	20	100	40	25	20	15	100	25	15	40	20	100	40	20	15	25	100	15	25	40	20	100					
78	L	M	42	S2	DEPUTI II	14	3	III	40	20	30	10	100	15	30	50	5	100	15	10	45	30	100	50	25	10	15	100	10	40	20	30	100					
79	L	M	31	S2	DEPUTI II	5	2	IV	10	5	80	5	100	10	5	70	15	100	10	5	80	5	100	20	10	20	50	100	10	10	20	60	100					
80	L	M	37	S2	DEPUTI II	13	1	IV	10	40	30	20	100	15	15	40	30	100	20	20	40	20	100	20	20	20	40	100	20	40	20	20	100					
81	P	M	43	S1	DEPUTI II	16	4	IV	40	10	20	30	100	30	20	10	40	100	10	20	40	40	100	10	40	30	20	100	40	20	30	10	100					
82	P	M	49	S1	DEPUTI II	-	4	IV	40	10	20	30	100	35	35	20	10	100	15	15	40	30	100	25	25	20	30	100	10	40	30	20	100					
83	L	M	44	S1	DEPUTI II	14	3	IV	20	20	30	30	100	10	40	25	25	100	40	20	20	20	100	30	30	20	20	100	25	25	25	25	100					
84	L	-	54	SMA	DEPUTI II	-	4	IV	10	20	20	50	100	10	20	50	20	100	20	30	10	40	100	20	30	25	25	100	50	30	10	10	100					
85	P	M	49	S2	DEPUTI II	-	4	IV	10	10	40	40	100	20	20	20	40	100	30	20	10	40	100	45	10	25	20	100	40	10	20	30	100					
86	L	M	52	SMA	DEPUTI II	27	3	IV	10	20	50	20	100	30	25	20	25	100	30	15	25	30	100	30	15	20	35	100	40	20	20	20	100					
87	L	M	47	S1	DEPUTI II	-	4	IV	10	10	30	50	100	10	30	40	20	100	20	20	40	20	100	30	30	30	10	100	20	30	20	30	100					
88	P	BM	40	S1	DEPUTI II	-	-	IV	10	5	50	35	100	10	20	60	10	100	40	20	20	20	100	20	30	30	20	100	40	40	10	10	100					
89	L	M	46	S1	DEPUTI II	25	2	IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
90	L	M	52		DEPUTI III	28	8	II	20	20	30	30	100	20	40	20	20	100	15	15	35	35	100	20	25	30	25	100	20	30	30	20	100					
91	L	M	56	S2	DEPUTI III	33	23	II	15	25	30	30	100	10	10	45	35	100	35	15	30	20	100	25	15	35	25	100	15	40	20	25	100					
92	P	-	50	SMA	DEPUTI III	28	4	IV	30	10	40	20	100	10	30	40	20	100	20	10	40	30	100	10	20	30	40	100	10	40	20	30	100					
93	L	M	46	SMA	DEPUTI III	-	4	IV	10	20	30	40	100	40	30	20	10	100	40	20	30	10	100	30	20	10	40	100	20	40	10	30	100					
94	L	M	50		DEPUTI III	-	4	IV	10	20	30	40	100	30	40	20	10	100	10	40	30	20	100	40	20	30	10	100	10	40	30	20	100					
95	L	M	53	S1	DEPUTI III	23	4	III	15	15	50	20	100	15	20	20	45	100	15	25	40	20	100	30	20	20	30	100	10	50	10	30	100					
96	L	M	46	S1	DEPUTI III	24	1	IV	20	15	40	25	100	25	30	25	20	100	40	20	30	10	100	30	35	20	15	100	40	30	15	15	100					
97	L	M	32	S1	DEPUTI III	6	4	IV	25	25	25	25	100	30	25	25	20	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	20	25	30	25	100					
98	L	M	54	SMA	DEPUTI III	-	4	IV	10	20	30	40	100	20	30	40	10	100	20	40	10	30	100	40	10	20	30	100	10	20	30	40	100					
99	L	M	48	S1	DEPUTI III	-	4	IV	20	15	15	50	100	30	30	20	20	100	50	20	15	15	100	30	30	20	20	100	25	25	25	25	100					
100	L	M	52	S1	DEPUTI III	-	4	IV	15	15	30	40	100	30	25	25	20	100	45	5	45	5	100	30	10	50	10	100	20	40	20	20	100					
101	L	M	48		DEPUTI III	-	4	IV	10	20	30	40	100	10	10	70	10	100	40	10	40	10	100	25	25	25	25	100	30	10	30	30	100					
102	L	M	51		DEPUTI III	27	3	III	30	20	30	20	100	30	30	20	20	100	20	20	30	30	100	40	20	20	20	100	30	30	20	20	100					
103	L	M	46		DEPUTI III	22	1	IV	40	20	20	20	100	30	30	20	20	100	20	20	40	20	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100					
104	L	BM	39	S1	DEPUTI III	18	3	IV	25	30	20	25	100	28	24	25	23	100	26	29	20	25	100	25	35	20	20	100	15	35	25	25	100					
105	L	M	53	S1	DEPUTI III	27	3	III	10	30	20	40	100	20	30	25	25	100	10	40	20	30	100	75	5	10	10	100	10	20	30	40	100					
106	L	M	48	S1	DEPUTI III	30	2	IV	25	20																												

Kelompok I Karakteristik Dominan					Kelompok II Kepemimpinan Organisasi					Kelompok III Manajemen					Kelompok IV Perekat Organisasi					Kelompok V Penekanan Strategi					Kelompok VI Kriteria Keberhasilan					
20	30	20	30	100	20	30	30	20	100	20	20	30	30	100	30	20	30	20	100	30	20	30	20	100	20	20	30	30	100	
25	20	30	25	100	25	25	30	20	100	25	30	20	25	100	25	30	25	20	100	25	20	25	30	100	25	20	20	35	100	
20	30	20	30	100	20	30	30	20	100	30	25	25	20	100	20	20	30	30	100	20	30	20	30	100	30	20	30	20	100	
20	15	25	40	100	20	15	40	25	100	35	30	15	20	100	20	35	15	30	100	15	35	20	30	100	20	15	30	35	100	
30	20	10	40	100	20	30	25	25	100	25	15	30	30	100	10	10	30	50	100	10	60	10	20	100	30	20	20	30	100	
10	30	20	40	100	15	40	25	20	100	20	40	25	15	100	15	40	25	20	100	20	30	40	10	100	20	35	25	20	100	
25	25	25	25	100	30	35	25	10	100	15	40	25	20	100	30	20	20	30	100	25	25	20	30	100	20	20	25	35	100	
25	25	25	25	100	30	35	25	10	100	15	40	25	20	100	30	20	20	30	100	25	25	20	30	100	20	20	25	35	100	
30	35	20	15	100	20	20	20	40	100	25	25	20	30	100	30	20	15	35	100	20	40	20	20	100	15	20	15	50	100	
20	40	25	15	100	25	25	25	25	100	20	40	15	25	100	25	25	25	25	100	30	30	20	20	100	25	25	25	25	100	
10	40	30	20	100	30	20	20	30	100	30	40	10	20	100	40	30	10	20	100	20	30	30	20	100	20	30	20	30	100	
10	30	20	40	100	20	20	40	20	100	10	30	40	20	100	20	30	40	10	100	20	30	40	10	100	10	30	40	20	100	
20	15	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	15	20	25	40	100	20	40	15	25	100	15	25	20	40	100	
15	20	40	25	100	20	15	40	25	100	40	20	15	25	100	25	40	20	15	100	15	40	20	25	100	20	25	15	40	100	
10	40	30	20	100	10	30	20	40	100	30	20	10	40	100	10	20	40	30	100	10	40	20	30	100	10	40	20	30	100	
20	40	25	15	100	15	25	40	20	100	25	40	15	20	100	25	40	15	25	100	20	40	15	25	100	15	20	25	40	100	
40	20	10	30	100	40	30	20	10	100	15	20	40	25	100	30	40	15	15	100	30	25	15	30	100	15	15	35	35	100	
20	25	40	15	100	40	15	25	20	100	15	40	20	25	100	25	40	15	20	100	25	40	15	20	100	15	20	25	40	100	
10	40	20	30	100	40	30	20	10	100	10	40	20	30	100	10	20	40	30	100	10	30	20	40	100	5	50	15	30	100	
40	25	5	30	100	10	25	45	20	100	10	35	30	25	100	40	30	20	10	100	20	35	25	20	100	35	30	15	20	100	
15	25	20	40	100	15	25	40	20	100	40	25	20	15	100	20	40	25	15	100	40	25	15	20	100	20	40	15	25	100	
25	30	35	10	100	30	40	20	10	100	5	50	15	30	100	35	30	25	10	100	20	45	10	25	100	15	50	30	5	100	
5	5	50	40	100	5	60	15	20	100	5	5	10	80	100	10	35	40	15	100	10	80	5	5	100	3	2	10	85	100	
40	20	20	20	100	15	40	30	15	100	30	40	15	15	100	25	30	30	15	100	25	30	15	30	100	10	20	30	40	100	
40	15	30	15	100	40	25	25	10	100	20	10	30	40	100	10	20	30	40	100	20	25	30	25	100	35	10	30	25	100	
15	25	30	30	100	40	10	25	25	100	35	15	10	40	100	25	25	25	25	100	10	35	35	20	100	40	40	10	10	100	
40	10	25	25	100	15	20	35	30	100	20	30	20	30	100	20	35	20	25	100	20	30	20	30	100	15	40	30	15	100	
25	30	25	20	100	10	50	30	10	100	25	25	25	25	100	10	40	20	30	100	10	15	25	50	100	40	30	20	10	100	
50	10	10	30	100	20	40	20	20	100	10	40	30	20	100	30	10	20	40	100	40	10	20	30	100	40	10	30	20	100	
30	15	15	40	100	25	30	20	25	100	30	25	25	20	100	25	15	30	30	100	30	20	25	25	100	25	25	25	25	100	
10	10	30	50	100	10	30	40	20	100	20	40	20	20	100	30	30	30	10	100	20	30	20	30	100	20	20	10	50	100	
5	10	55	30	100	5	30	50	15	100	30	20	20	30	100	10	40	30	20	100	20	40	10	30	100	30	20	20	30	100	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	30	20	30	100	25	30	30	15	100	30	30	20	20	100	15	35	30	20	100	30	30	15	25	100	20	30	20	30	100	
25	10	35	30	100	15	20	25	40	100	10	15	40	35	100	10	25	35	30	100	15	35	30	20	100	20	15	25	40	100	
10	30	40	20	100	10	40	20	30	100	30	40	20	10	100	30	20	10	40	100	20	30	10	40	100	30	10	20	40	100	
35	10	35	20	100	35	25	10	30	100	25	25	40	10	100	20	20	20	40	100	15	20	30	35	100	25	30	10	35	100	
30	10	20	40	100	30	20	10	40	100	40	20	30	10	100	10	30	40	20	100	20	30	10	40	100	30	10	40	20	100	
15	60	10	15	100	20	50	10	20	100	50	30	10	10	100	10	50	25	15	100	15	40	10	35	100	20	20	20	40	100	
30	20	20	30	100	40	30	15	15	100	20	40	15	25	100	40	30	15	15	100	30	35	25	10	100	15	20	35	30	100	
20	30	25	25	100	20	20	40	20	100	30	40	20	10	100	20	40	20	20	100	40	20	20	20	100	20	20	20	40	100	
30	10	30	30	100	15	30	40	15	100	30	10	30	30	100	20	20	30	30	100	40	30	10	20	100	10	30	40	20	100	
20	20	30	30	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	30	20	20	30	100	
15	50	5	30	100	30	10	40	20	100	10	40	10	40	100	20	40	10	30	100	20	40	10	30	100	10	10	30	50	100	
20	50	10	20	100	25	25	25	25	100	20	30	30	20	100	30	30	20	20	100	40	30	20	10	100	25	25	25	25	100	
25	35	20	20	100	30	20	30	20	100	30	20	25	25	100	20	30	30	20	100	20	20	35	25	100	30	30	20	20	100	
20	25	20	35	100	20	25	35	20	100	20	40	20	20	100	20	30	30	20	100	30	30	20	20	100	30	20	20	30	100	
25	30	25	20	100	20	25	25	30	100	25	30	20	25	100	27	30	23	20	100	25	30	25	20	100	25	30	25	20	100	
70	5	15	10	100	60	25	5	10	100	5	60	10	25	100	50	10	10	30	100	30	50	10	10	100	5	5	25	65	100	
25	25	20	30	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	
10	35	20	35	100	10	60	10	20	100	10	40	10	40	100	20	30	40	10	100	20	40	10	30	100	20	10	10	60	100	
25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	30	20	30	20	100	25	25	25	25	100	30	30	20	20	100	
65	20	10	5	100	20	40	20	20	100	30	40	20	10	100	60	20	10	10	100	25	25	25	25	100	40	20	10	30	100	
15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	20	25	15	40	100	
25	20	40	15	100	25	15	40	20	100	15	20	25	40	100	25	20	15	40	100	15	40	25	20	100	20	25	15	40	100	
40	25	20	15	100	30	25	30	15	100	25	25	30	20	100	30	20														

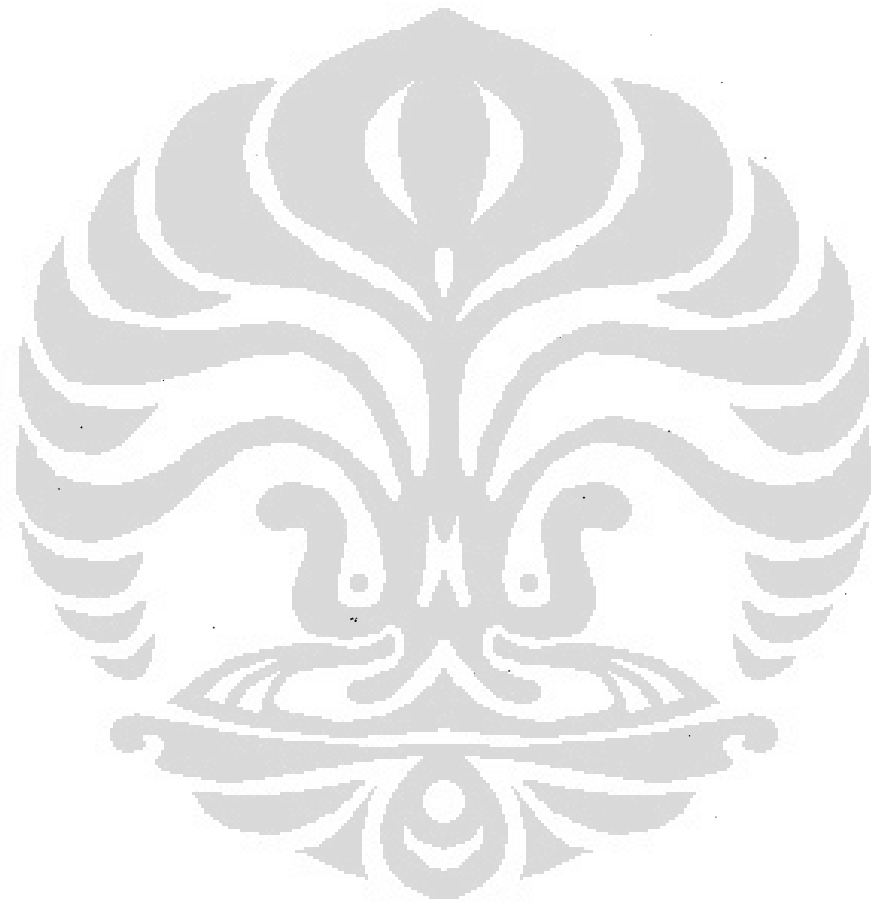
No	J/P	M/BM	UMUR	PEND.	UNIT	LAMA PNS	LAMA DI KEMENEGPORA	JABATAN/ ESELON	Kelompok I Karakteristik Dominan				Kelompok II Kepemimpinan Organisasi				Kelompok III Manajemen				Kelompok IV Perilaku Organisasi				Kelompok V Penekanan Strategi				Kelompok VI Kriteria Keberhasilan										
									15	20	30	35	100	35	20	25	20	100	35	15	25	25	100	15	35	25	25	100	40	15	25	20	100	25	15	30	30	100	
119	P	-	50	SMA	DEPUTI IV	-	4	IV	15	20	30	35	100	35	20	25	20	100	35	15	25	25	100	15	35	25	25	100	40	15	25	20	100	25	15	30	30	100	
120	L	-	43	S1	DEPUTI IV	-	4	IV	10	30	40	20	100	25	25	25	25	100	30	20	30	20	100	25	25	25	25	100	10	40	30	20	100	20	20	50	10	100	
121	L	-	55	SMA	DEPUTI IV	-	4	IV	25	25	25	25	100	20	30	30	20	100	25	25	30	20	100	40	10	25	25	100	30	30	20	20	100	30	20	30	20	100	
122	L	M	53	S2	DEPUTI IV	-	-	IV	40	40	10	10	100	30	20	20	30	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	40	10	25	25	100	30	20	30	20	100	
123	L	M	48	SMA	DEPUTI IV	-	-	IV	30	20	20	30	100	15	25	40	20	100	15	25	30	30	100	25	25	20	30	100	20	35	20	25	100	35	15	25	25	100	
124	L	-	42	S1	DEPUTI IV	-	-	IV	25	15	30	30	100	20	30	30	20	100	50	20	10	20	100	30	20	30	20	100	20	20	30	30	100	30	20	30	20	100	
125	L	M	51	S1	DEPUTI IV	-	-	III	25	15	20	40	100	15	40	25	20	100	20	15	40	25	100	30	20	25	25	100	15	40	25	20	100	15	20	40	25	100	
126	P	M	48	S2	DEPUTI IV	-	-	IV	25	15	20	40	100	15	40	25	20	100	20	15	40	25	100	30	20	25	25	100	15	40	25	20	100	15	20	40	25	100	
127	L	M	53	S1	DEPUTI IV	31	2	IV	40	15	20	25	100	15	40	25	20	100	20	15	40	25	100	30	20	25	25	100	15	40	25	20	100	15	20	40	25	100	
128	P	-	41	S1	DEPUTI IV	-	-	IV	30	20	20	30	100	10	30	30	30	100	25	20	30	25	100	25	30	20	25	100	25	30	25	20	100	40	20	10	30	100	
129	P	M	48	S2	DEPUTI IV	-	-	III	30	20	40	10	100	25	15	40	20	100	30	15	25	30	100	40	25	20	15	100	15	25	40	20	100	15	20	25	40	100	
130	L	M	52	-	DEPUTI IV	-	-	IV	20	10	20	50	100	15	40	25	20	100	20	15	40	25	100	30	20	25	25	100	15	40	25	20	100	15	20	40	25	100	
131	L	M	40	S1	DEPUTI IV	-	-	IV	25	15	20	40	100	15	40	25	20	100	20	15	40	25	100	30	20	25	25	100	25	15	40	20	100	15	20	40	25	100	
132	L	M	51	S2	DEPUTI IV	28	28	III	20	15	25	40	100	20	25	25	30	100	20	15	25	40	100	30	20	25	25	100	20	30	20	30	100	20	10	30	40	100	
133	P	-	41	S1	DEPUTI IV	-	-	IV	30	10	20	40	100	10	10	50	30	100	30	5	25	40	100	45	40	5	10	100	10	30	20	40	100	40	20	30	10	100	
134	L	M	52	S2	DEPUTI IV	28	9	III	40	20	25	15	100	35	15	20	30	100	30	25	25	20	100	40	30	20	10	100	20	25	15	40	100	25	25	25	25	100	
135	L	-	48	S1	DEPUTI IV	-	-	III	25	15	20	40	100	15	40	25	20	100	20	15	40	25	100	30	20	25	25	100	15	40	25	20	100	15	20	40	25	100	
136	P	M	52	S1	DEPUTI IV	28	4	III	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137	L	M	55	SMA	DEPUTI IV	35	5	IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
138	P	M	40	S1	DEPUTI IV	19	19	IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
139	L	M	49	D3	DEPUTI IV	28	28	IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
140	L	-	50	SMA	DEPUTI IV	28	28	IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
141	L	M	41	S2	DEPUTI IV	-	-	IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
142	L	M	44	S2	DEPUTI IV	-	-	III	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
143	P	M	57	S1	DEPUTI V	26	3	II	15	25	40	20	100	20	25	30	25	100	20	15	40	25	100	35	25	20	20	100	20	25	15	40	100	20	15	25	40	100	
144	L	M	58	S2	DEPUTI V	35	4	II	15	20	40	25	100	15	25	40	20	100	15	20	40	25	100	15	40	25	20	100	15	40	20	25	100	20	15	40	25	100	
145	L	M	49	S2	DEPUTI V	23	3	II	40	25	15	20	100	20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	25	15	40	20	100	20	40	25	15	100	20	15	40	25	100	
146	L	M	47	S1	DEPUTI V	23	3	IV	20	15	40	25	100	15	25	40	20	100	25	15	40	20	100	15	40	25	15	100	20	40	25	15	100	20	15	40	25	100	
147	L	M	48	S2	DEPUTI V	22	1	III	15	25	40	20	100	25	20	15	40	100	40	20	25	15	100	25	40	20	15	100	25	15	40	20	100	20	15	25	40	100	
148	L	M	41	S2	DEPUTI V	14	1	IV	25	10	20	45	100	20	20	30	30	100	20	20	30	30	100	20	20	30	30	100	20	20	30	30	100	30	5	20	45	100	
149	L	-	43	SMA	DEPUTI V	-	4	IV	15	20	25	40	100	25	20	30	25	100	40	15	25	20	100	25	20	30	25	100	30	20	25	25	100	25	15	20	40	100	
150	L	M	45	S1	DEPUTI V	22	2	IV	15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	25	20	40	15	100	40	20	25	15	100	15	40	20	25	100	15	20	25	40	100	
151	P	-	49	S1	DEPUTI V	-	4	IV	10	30	20	40	100	10	20	40	30	100	30	10	40	20	100	10	20	40	30	100	20	40	30	10	100	10	30	40	20	100	
152	L	M	53	S1	DEPUTI V	-	4	IV	30	10	20	40	100	10	10	70	10	100	10	10	20	60	100	30	30	30	10	100	10	30	30	30	100	30	30	10	30	100	
153	L	M	53	SMA	DEPUTI V	-	4	IV	40	10	10	40	100	10	20	50	20	100	60	10	10	20	100	40	40	5	15	100	50	10	20	20	100	10	10	60	20	100	
154	P	M	42	S1	DEPUTI V	20	3	IV	15	40	25	20	100	25	20	40	15	100	15	25	40	20	100	25	40	20	15	100	15	20	40	25	100	15	20	25	40	100	
155	L	-	36	S1	DEPUTI V	-	4	IV	40	30	20	10	100	10	10	20	60	100	20	30	40	10	100	10	15	25	50	100	10	20	10	60	100	20	15	45	20	100	
156	L	M	48	SMA	DEPUTI V	24	3	IV	15	25	40	20	100	15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	40	15	20	25	100	20	40	25	15	100	
157	L	M	44	S2	DEPUTI V	-	4	IV	50	30	10	10	100	20	10	10	60	100	20	30	30	20	100	20	30	10	40	100	30	20	25	25	100	30	15	25	30	100	
158	L	-	38	S1	DEPUTI V	-	4	IV	20	15	40	25	100	30	15	40	15	100	30	15	40	15	100	25	25	30	20	100	15	30	20	35	100	30	40	20	10	100	
159	P	M	56	S1	DEPUTI V	32	23	III	25	20	40	15	100	40	25	20	15	100	25	40	15	20	100	20	25	15	40	100	20	40	25	15	100	20	25	40	15	100	
160	L	-	46	SMA	DEPUTI V	-	-	IV	30	10	20	40	100	10	30	40	20	100	40	10	30	20	100	10	20	30	40	100	20	40	10	30	100	20	10	40	30	100	
161	L	-	46	D3	DEPUTI V	-	-	IV	35	20	25	20	100	20	25	25	30	100	35	10	20	35	100	20	30	25	25	100	25	30	20	25	100	25	25	25	25	100	
162	L	M	48	S1	DEPUTI V	15	3	III	28	22	20	30	100	5	40	30	25	100	25</																				

Kelompok I Karakteristik Dominan					Kelompok II Kepemimpinan Organisasi					Kelompok III Manajemen					Kelompok IV Perekat Organisasi					Kelompok V Penekanan Strategi					Kelompok VI Kriteria Keberhasilan					
20	25	35	20	100	15	25	35	25	100	30	25	20	25	100	35	15	25	25	100	30	25	15	30	100	35	30	15	20	100	
40	10	20	30	100	40	20	20	20	100	25	25	25	25	100	20	10	30	40	100	35	25	25	15	100	15	20	35	30	100	
25	25	25	25	100	30	10	20	40	100	30	20	20	30	100	25	25	25	25	100	20	20	30	30	100	25	25	10	40	100	
15	25	40	20	100	25	25	25	25	100	30	10	40	20	100	30	30	20	20	100	25	25	25	25	100	30	30	15	25	100	
40	10	25	25	100	25	25	40	10	100	15	30	30	25	100	40	15	20	25	100	30	25	25	20	100	25	25	30	20	100	
30	30	20	20	100	25	20	35	20	100	20	20	30	30	100	35	20	25	20	100	30	30	20	20	100	40	10	20	30	100	
15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	25	30	30	15	100	25	40	20	15	100	20	25	15	40	100	
15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	20	25	15	40	100	
15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	20	25	15	40	100	
40	10	40	10	100	25	25	25	25	100	20	30	30	20	100	40	30	10	20	100	30	30	20	20	100	25	25	25	25	100	
15	20	25	40	100	20	25	40	15	100	20	40	15	25	100	15	40	20	25	100	20	30	25	25	100	20	30	25	25	100	
15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	20	25	15	40	100	
15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	40	25	15	20	100	20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	20	25	15	40	100	
35	25	25	15	100	30	30	25	15	100	30	20	20	30	100	20	30	25	25	100	25	35	20	20	100	10	35	25	30	100	
25	10	25	40	100	10	10	70	10	100	20	10	50	20	100	50	30	10	10	100	20	20	20	40	100	30	40	10	20	100	
25	15	20	40	100	25	40	25	10	100	30	25	35	10	100	20	20	20	40	100	25	25	40	10	100	20	20	20	40	100	
15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	35	25	20	20	100	20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	20	25	15	40	100	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	10	60	20	100	15	50	15	20	100	25	50	5	20	100	20	50	20	10	100	15	55	10	20	100	15	15	20	50	100	
20	15	40	25	100	15	40	25	20	100	25	40	15	20	100	25	40	15	20	100	20	40	15	25	100	25	15	20	40	100	
20	25	40	15	100	25	40	20	15	100	15	40	20	25	100	25	15	40	20	100	15	40	20	25	100	20	25	15	40	100	
15	20	25	40	100	40	25	20	15	100	15	40	20	25	100	20	40	15	25	100	40	25	15	20	100	25	20	15	40	100	
25	40	15	20	100	25	40	15	20	100	15	40	25	20	100	20	40	25	15	100	25	40	15	20	100	15	25	20	40	100	
30	20	30	20	100	10	30	40	20	100	20	40	20	20	100	10	30	40	20	100	30	40	15	15	100	10	20	40	30	100	
10	25	25	40	100	20	30	25	25	100	20	30	10	40	100	30	20	25	25	100	25	20	30	25	100	25	40	15	20	100	
20	15	25	40	100	15	40	20	25	100	25	40	15	20	100	25	20	40	15	100	20	40	15	25	100	15	40	20	25	100	
10	20	30	40	100	30	40	20	10	100	10	40	20	30	100	10	20	30	40	100	30	40	10	20	100	10	20	30	40	100	
40	20	20	20	100	40	10	10	40	100	10	30	30	30	100	40	20	10	30	100	30	30	30	10	100	10	30	30	30	100	
20	20	20	40	100	5	45	45	5	100	5	50	40	5	100	50	40	5	5	100	50	40	5	5	100	5	45	40	10	100	
20	15	40	25	100	25	40	15	20	100	15	40	20	25	100	15	20	40	25	100	25	40	15	20	100	15	40	20	25	100	
50	30	10	10	100	50	10	20	20	100	50	30	10	10	100	10	10	50	30	100	20	30	30	20	100	30	30	30	10	100	
15	20	40	25	100	20	25	40	15	100	15	25	40	20	100	15	40	20	25	100	40	25	20	15	100	40	25	20	15	100	
20	30	35	15	100	10	50	15	25	100	30	20	35	15	100	10	70	10	10	100	15	25	20	40	100	15	35	25	25	100	
20	40	20	20	100	30	20	30	20	100	25	35	20	20	100	25	25	25	25	100	25	40	15	20	100	25	30	10	35	100	
25	20	40	15	100	25	20	15	40	100	40	20	25	15	100	25	20	40	15	100	15	20	25	40	100	25	20	15	40	100	
30	10	20	40	100	10	20	30	40	100	40	10	20	30	100	10	20	30	40	100	10	40	30	20	100	10	20	30	40	100	
15	20	35	30	100	15	15	35	35	100	15	40	10	35	100	20	20	25	35	100	20	30	20	30	100	20	10	30	40	100	
25	30	30	15	100	20	35	22	23	100	30	20	30	20	100	25	25	30	20	100	30	20	20	30	100	40	20	20	20	100	
25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	30	30	20	20	100	60	10	20	10	100	20	60	10	10	100	
10	40	30	20	100	10	40	30	20	100	10	30	20	40	100	20	30	40	10	100	30	20	10	40	100	20	30	10	40	100	
10	30	40	20	100	20	25	45	10	100	35	30	15	20	100	25	35	20	20	100	30	35	10	25	100	20	25	20	35	100	
30	25	25	20	100	40	25	25	10	100	15	40	20	25	100	40	30	15	15	100	25	30	25	20	100	30	25	30	15	100	
25	15	40	20	100	25	15	20	40	100	40	15	20	25	100	15	20	40	25	100	25	40	15	20	100	40	25	15	40	100	
40	15	25	20	100	40	15	25	20	100	40	25	15	20	100	25	40	15	20	100	40	25	15	20	100	40	25	15	20	100	
35	20	30	15	100	20	30	35	15	100	15	35	30	20	100	30	35	15	20	100	20	35	30	15	100	15	35	20	30	100	
30	30	30	10	100	20	40	20	20	100	25	25	25	25	100	35	25	15	15	100	25	25	25	25	100	30	30	20	20	100	
15	40	20	25	100	25	20	40	15	100	40	25	20	15	100	20	40	25	15	100	20	40	15	25	100	20	25	15	40	100	
40	20	15	25	100	20	40	25	15	100	20	40	25	15	100	25	40	15	20	100	25	40	15	20	100	20	25	15	40	100	
40	10	25	25	100	40	10	25	25	100	40	25	15	20	100	25	40	10	25	100	40	25	20	15	100	40	25	10	25	100	
20	30	20	30	100	35	30	15	20	100	25	35	20	20	100	30	20	25	25	100	20	25	25	30	100	25	25	25	25	100	
20	15	25	40	100	40	25	20	15	100	15	40	20	25	100	40	25	15	25	100	40	25	15	20	100	25	20	15	40	100	
15	10	40	35	100																										

NO.	UP	M/BM	UMUR	PEND.	UNIT	LAMA PNS	LAMA DI KEMENEGPOR	JABATAN/ ESELON	Kelompok I Karakteristik Dominan					Kelompok II Kepemimpinan Organisasi					Kelompok III Manajemen					Kelompok IV Perekat Organisasi					Kelompok V Penekanan Strategi					Kelompok VI Kriteria Keberhasilan				
									15	30	40	100	30	30	30	10	100	30	25	15	30	100	35	20	25	20	100	20	25	35	20	100	25	30	35	10	100	
180	L	M	41	S2	DEPUTI V	-	-	IV	15	15	30	40	100	30	30	30	10	100	30	25	15	30	100	35	20	25	20	100	20	25	35	20	100	25	30	35	10	100
181					DEPUTI V			III	25	40	20	15	100	20	15	25	40	100	25	15	20	40	100	20	15	25	40	100	40	25	15	20	100	15	20	25	40	100
182	L	M	48	S1	DEPUTI V	24	3	II	15	20	40	25	100	15	40	20	25	100	40	15	25	20	100	15	40	25	20	100	25	40	15	20	100	25	20	40	15	100
183	P	M	50	S1	PPITKON	28	3	III	25	15	40	20	100	15	20	40	25	100	25	15	40	20	100	40	20	25	15	100	15	40	20	25	100	20	15	40	25	100
184	L	M	45	SMA	PPITKON	21	3	IV	15	20	25	40	100	15	20	40	25	100	20	15	40	25	100	40	25	15	20	100	15	40	20	25	100	20	15	25	40	100
185	L	M	48	SMA	PPITKON	23	3	IV	30	20	25	25	100	15	35	20	30	100	25	20	30	25	100	25	25	25	25	100	20	20	30	30	100	15	15	30	40	100
186	L	M	28	S3	PPITKON	28	3	III	20	15	40	25	100	40	20	15	25	100	25	20	40	15	100	20	40	25	15	100	20	40	25	15	100	20	15	45	20	100



Kelompok I Karakteristik Dominan					Kelompok II Kepemimpinan Organisasi					Kelompok III Manajemen					Kelompok IV Perekat Organisasi					Kelompok V Penekanan Strategi					Kelompok VI Kriteria Keberhasilan				
25	20	30	25	100	40	20	30	10	100	20	30	20	30	100	25	30	15	30	100	40	20	15	25	100	20	25	25	30	100
5	20	35	40	100	15	25	20	40	100	20	25	15	40	100	15	25	20	40	100	15	20	40	25	100	10	25	25	40	100
20	15	40	25	100	40	25	20	15	100	15	40	20	25	100	15	20	40	25	100	20	40	15	25	100	15	20	25	40	100
15	20	40	25	100	15	25	40	20	100	25	40	15	20	100	40	25	15	20	100	20	40	15	25	100	15	40	20	25	100
15	20	25	40	100	20	15	25	40	100	40	25	15	20	100	20	25	40	15	100	15	40	20	25	100	15	40	25	20	100
30	25	15	30	100	25	25	30	20	100	30	25	25	20	100	25	35	25	15	100	25	25	25	25	100	20	25	35	20	100
15	20	40	25	100	40	15	25	20	100	25	40	15	20	100	25	40	15	20	100	20	40	25	15	100	15	20	40	25	100



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- Nama : ASRAL EFENDI
- Tempat/ Tanggal lahir : Medan, 29 April 1979
- Jenis Kelamin : Laki-Laki
- Alamat : Jalan Jati Sari Blok B3/31, Antilop, Jatiwaringin,
Bekasi
- Riwayat Pendidikan : 1. SMU Negeri 5 Medan.
2. Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) Jakarta.
3. Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan
Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan
Universitas Indonesia, Tahun 2006-2008.
- Riwayat Pekerjaan : 1. Pj. Sekretaris Umum "GEMA NUSA (Gerakan
membangun Nurani Bangsa) DKI Jakarta.
2. Direktur Pengembangan Profesi, DPP AAI
(Asosiasi Auditor Internal).
3. Staf Pengajar STIAMI Jakarta
4. Auditor DJBC
- Status : Menikah dengan 2 (dua) orang anak