

**HUBUNGAN HASIL PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI
DAN IMPLEMENTASI *OPERATIONAL EXCELLENCE*
(STUDI KASUS DI PT VALE INDONESIA)**

***THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CULTURE
MAPPING RESULT AND OPERATIONAL EXCELLENCE
IMPLEMENTATION (A CASE STUDY AT PT VALE
INDONESIA)***

**UMAR KASMON
NO. POKOK: P2100211580**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

**HUBUNGAN HASIL PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI
DAN IMPLEMENTASI *OPERATIONAL EXCELLENCE*
(STUDI KASUS DI PT VALE INDONESIA)**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Studi Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Strategik

Disusun dan diajukan oleh

**UMAR KASMON
NO. POKOK: P2100211580**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

HALAMAN PENGESAHAN

HUBUNGAN HASIL PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI DAN IMPLEMENTASI *OPERATIONAL EXCELLENCE* (STUDI KASUS DI PT VALE INDONESIA)

Disusun dan diajukan oleh:

UMAR KASMON
NO. POKOK: P2100211580



Telah memenuhi Syarat untuk Seminar Hasil Penelitian

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS **Dr. Ria Mardiana, SE., M. Si**

PRAKATA

Segala Puji dan Syukur kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Meskipun banyak menghadapi tantangan agar tesis ini bisa memberikan kontribusi dan nilai tambah, namun berkat bimbingan, dukungan dan bantuan berbagai pihak mulai dari masa pendidikan di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin hingga saat penyusunan tesis ini, maka pada akhirnya tesis ini dapat diselesaikan.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini:

1. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS dan Ibu Dr. Ria Mardiana, SE., M. Si selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr, H, Muhammad Asdar, SE., M.Si; Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.; dan Dr. Sumardi, SE., M.Si., selaku penguji yang telah memberikan saran dan perbaikan dalam penelitian ini.

3. Bapak Rektor Universitas Hasanuddin, Bapak Direkur Program Pascasarjana, Bapak/Ibu Dosen serta seluruh Pak Ical, Ibu Susi, Pak Hatta dan Staf/Pegawai Akademik Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, yang telah mengasuh dan membantu penulis dalam menyelesaikan studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
4. Para Pimpinan, Staf dan karyawan PT Vale Indonesia khususnya responden penelitian ini dan Ibu Martifia “Imay” Fradevita, yang telah memberi bantuan baik data, informasi maupun masukan, tanggapan dan saran. sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
5. Teman-teman Kelas MM Sorowako Angkatan XXXV dan pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang juga ikut memberikan dorongan, bantuan dan dukungannya kepada penulis untuk penyelesaian tesis ini.

Akhirnya kepada ummi oncu istriku dan anak-anakku yang tercinta terima kasih atas dukungannya dalam penyelesaian studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin ...

Makassar,

2013

UMAR KASMON

ABSTRAK

UMAR KASMON. *Hubungan Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Dan Implementasi Operational Excellence (Studi Kasus pada PT Vale Indonesia)* (dibimbing oleh Muhammad Ali dan Ria Mardiana)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara beberapa tipe budaya organisasi terhadap efektifitas implementasi *Operational Excellence* berupa *Vale Production System* di PT. Vale Indonesia.

Survei dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* berdasarkan metode *Competing Values Framework (CVF)* yang dimodifikasi dengan skala Likert, digunakan untuk memetakan budaya organisasi. *Vale Production System Scoring Matrix* digunakan untuk menentukan pencapaian *Operational Excellence* sedangkan *Pearson Correlation Coefficient* digunakan untuk mengetahui hubungan antara tipe budaya organisasi dan efektifitas implementasi *Operational Excellence*.

Hasil penelitian menunjukkan belum ada budaya yang kuat di PT. Vale Indonesia, meskipun budaya hirarki dan pasar lebih dominan. Budaya Hirarki sudah sesuai untuk peningkatan pencapaian *Vale Production System* sedangkan budaya pasar memiliki korelasi yang lemah. Penelitian juga menunjukkan dibutuhkan budaya hirarki dan budaya adhokrasi sebagai kekuatan karena memiliki korelasi yang kuat untuk pencapaian *Operational Excellence*, meskipun strategi pendekatan yang berbeda dibutuhkan untuk masing-masing dimensi dalam *Vale Production System*.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Operational Excellence*, *Organizational Culture Assessment Instrument*, *Competing Values Framework*, *Vale Production System*.

ABSTRACT

UMAR KASMON. *The Relationship Of Organizational Culture Mapping Result And Operational Excellence Implementation (A Case Study At Pt Vale Indonesia)* (supervised by Muhammad Ali and Ria Mardiana)

This research was aimed to study about the relationship between types of organizational culture on the implementation effectiveness of Operational Excellence as Vale Production System in PT. Vale Indonesia.

Survey conducted with *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* that based on *Competing Values Framework (CVF)* method used to define the organizational culture. *Vale Production System Scoring Matrix* used to measure achievement of *Operational Excellence* while *Pearson Correlation Coefficient* used to determine relation between organizational culture types and implementation effectiveness of *Operational Excellence*.

The results of the study indicate that no strong culture exist yet in PT. Vale Indonesia, although *Hierarchy Culture* and *Market Culture* is more dominant. *Hierarchy Culture* is suitable for increasing *Vale Production System* achievement while *Market Culture* has weak correlation. Study also indicate that *Hierarchy Culture* and *Adhocracy Culture* as asset because has strong correlation for *Operational Excellence* achievement, despite the fact that different approach strategy required for each dimension of *Vale Production System*.

Keyword: *Organizational Culture, Operational Excellence, Organizational Culture Assessment Instrument, Competing Values Framework, Vale Production System*

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN	xv
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
E. Ruang Lingkup Penelitian	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Tinjauan Teoritis	12
1. Pengertian Budaya Organisasi	12

2. Tipologi Budaya Organisasi	18
3. Kerangka Persaingan Nilai (<i>Competing Value Framework</i>)	21
4. <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	27
5. <i>Operational Excellence</i>	31
6. <i>Vale Production System</i> sebagai <i>Operational Excellence</i>	40
7. Metodologi <i>Vale Production System</i>	43
8. Hubungan antara Budaya Organisasi dan <i>Operational Excellence</i>	46
B. Kerangka Pemikiran Penelitian	49
C. Hipotesis	50
D. Definisi Operasional	51
1. Identifikasi Variabel	51
2. Definisi Operasional Variabel	52
III. METODE PENELITIAN	54
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	54
B. Jenis Penelitian	58
C. Jenis dan Sumber Data	59
D. Metode Pengumpulan Data	59
E. Populasi dan Sample	61
1. Populasi	61

2. Teknik Pengambilan Sampel	62
3. Jumlah Sampel	63
F. Metode Analisis Data	64
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	68
A. Karakteristik Responden	68
B. Keterbatasan Penelitian	74
C. Analisis Budaya Organisasi PT. Vale Indonesia	76
D. Analisis Budaya Organisasi Per Departemen PT. Vale	83
E. Analisis pencapaian Implementasi <i>Vale Production System</i>	87
F. Analisis hubungan budaya organisasi dan pencapaian VPS	89
V. PENUTUP	95
A. Kesimpulan	95
B. Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	99

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Perbandingan antara beragam tipologi budaya	18
2. Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi	28
3. Skor rata-rata OCAI Karyawan PT. Vale menurut CVF	76
4. Profile budaya organisasi berdasarkan parameter OCAI	78
5. Peta budaya per departemen di PT. Vale Indonesia	86
6. Hasil penilaian pencapaian <i>Vale Production System</i>	88
7. Analisis korelasi Budaya Organisasi vs Dimensi VPS	90

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Kuadran Tipologi Budaya Organisasi versi Goffee and Jones	19
2.	Kuadran Tipologi Budaya Organisasi Competing Value Framework	22
3.	Model <i>Operational Excellence</i> Alcatel	36
4.	Prinsip Shingo untuk <i>Operational Excellence (The House)</i>	37
5.	Proses Transformasi Shingo (<i>The Diamond</i>)	38
6.	<i>Dupont Model</i> untuk <i>Operational Excellence</i>	39
7.	<i>Model Vale Production System</i>	41
8.	Enam dimensi <i>Vale Production System</i>	41
9.	Lingkaran PDCA dalam metodologi VPS	43
10.	Struktur Piramida Keunggulan <i>Vale Production System</i>	44
11.	Bagan Kerangka Dasar Konsep Penelitian	49
12.	Bagan Kerangka konsep penelitian berdasarkan Kerangka Persaingan Nilai (<i>Competing Value Framework</i>)	50
13.	Struktur Organisasi PT. Vale Indonesia dan area implementasi VPS tahap I	58
14.	Grafik Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin	69

15.	Grafik Distribusi responden berdasarkan usia	70
16.	Grafik Distribusi responden berdasarkan masa kerja	71
17.	Grafik Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan	72
18.	Grafik Distribusi responden berdasarkan departemen	72
19.	Grafik Distribusi responden berdasarkan jabatan	73
20.	Grafik Budaya Organisasi PT. Vale Indonesia sesuai CVF	76
21.	Budaya PT. Vale untuk parameter Karakteristik Dominan	79
22.	Budaya PT. Vale untuk parameter Kepemimpinan Organisasi	79
23.	Budaya PT. Vale untuk parameter Manajemen Karyawan	80
24.	Budaya PT. Vale untuk parameter Perekat Hubungan Organisasi	80
25.	Budaya PT. Vale untuk parameter Strategi Yang ditekankan	81
26.	Budaya PT. Vale untuk parameter Kriteria Sukses	81
27.	Budaya departemen ETDS di PT. Vale	83
28.	Budaya departemen MU di PT. Vale	84
29.	Budaya departemen MinEx di PT. Vale	84
30.	Budaya departemen Operation Excellence (OE) di PT. Vale	85
31.	Budaya departemen Process Plant (PP) di PT. Vale	85

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Kuesioner Penelitian OCAI dengan modifikasi skala Likert	104
2. Hasil kuesioner penelitian OCAI	109
3. Hasil <i>self assessment</i> pencapaian VPS	115

DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN

Lambang / singkatan	Arti dan keterangan
CVF	Competing Value Framework (CVF) atau Kerangka Persaingan Nilai yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2002)
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument adalah perangkat penilaian budaya organisasi berdasarkan CVF
SDM	Sumber Daya Manusia
ETDS	<i>Engineering, Technical Development and Support</i> , yaitu salah satu departemen di PT Vale Indonesia yang menangani rekayasa, pengembangan teknis, penanganan proyek, dll
OE	<i>Operation Excellence</i> yaitu salah satu departemen di PT Vale Indonesia yang menangani VPS, <i>Health & Safety</i> , serta <i>Environment</i> .
PP	<i>Process Plant</i> yaitu salah satu departemen di PT Vale Indonesia yang menangani proses produksi nikel <i>matte</i> .
MinEx	<i>Mining & Exploration</i> yaitu salah satu departemen di PT Vale Indonesia yang menangani proses produksi bijih nikel.
MU	<i>Maintenance & Utilities</i> yaitu salah satu departemen di PT Vale Indonesia yang menangani proses penambangan bijih nikel.
VPS	Vale Production System adalah sistem terintegrasi yang dikembangkan oleh Vale yang menentukan dan mengelola bisnis dan sumber daya manusianya untuk melaksanakan misi dan mencapai visinya dengan <i>Excellence</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Luas dan lingkup operasi bukan satu-satunya hal yang membuat pencapaian *operational excellence* menjadi sulit. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan di bidang-bidang produksi dan jasa, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya baik sumber daya alam, sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Banyaknya negara-negara yang mulai membuka diri terhadap investasi dari luar negara mereka mengakibatkan persaingan pasar yang semakin mengglobal dan terbuka di berbagai belahan dunia. Organisasi yang berbasis pada sumber daya alam biasanya melakukan ekspansi keluar negara asalnya apabila meyakini adanya potensi-potensi sumber daya alam pada negara yang dituju dan/atau karena minimnya penemuan cadangan baru yang dapat dieksplorasi dan dieksploitasi di dalam negerinya. Hal tersebut mengakibatkan para pemimpin organisasi dituntut untuk lebih memperhatikan lagi faktor-faktor lingkungan dan kondisi yang mungkin berbeda dengan kondisi dimana organisasi tersebut berasal. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah perbedaan pada tingkat produktivitas, tingkat efisiensi aktivitas operasional, tingkat kapabilitas sumberdaya manusia,

serta kondisi infrastruktur serta regulasi yang berbeda-beda antara satu negara dengan negara lainnya. Hal tersebut mengakibatkan permasalahan yang dihadapi oleh para pemimpin organisasi masa kini semakin kompleks.

Untuk memenuhi tantangan ini, organisasi harus membuat kebijakan manajemen yang strategis dalam mengembangkan proses cerdas yang lebih efektif, bukan hanya lebih efisien. Mereka perlu untuk meningkatkan produktivitas aset manusia dan fisik yang seragam. Sehingga untuk memastikan bahwa unit-unit usaha yang tersebar di berbagai negara tersebut mempunyai kualitas kinerja yang sama dengan organisasi induknya. Para pemimpin organisasi tersebut diharapkan mampu untuk membuat alat pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa seluruh perangkat manajemen dibawahnya bekerja dengan baik, penuh kedisiplinan dan terarah sesuai tujuan organisasi. Suatu pendekatan yang menyeluruh yang biasa disebut dengan manajemen strategis, sangat diperlukan oleh suatu organisasi yang menginginkan adanya keberhasilan yang terencana dalam jangka panjang dimana perencanaan, pemrograman dan penganggaran serta kebijakan bisnis dan penekanan yang semakin meningkat pada prediksi lingkungan internal serta pertimbangan lingkungan eksternal menjadi acuan dalam merumuskan dan mengimplementasikan suatu strategi.

Dalam pasar global yang kompetitif saat ini, *operational excellence* bukanlah suatu pilihan, melainkan sangat penting untuk mencapai

keberhasilan tersebut. *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, *Total Quality Management*, hanyalah beberapa program yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan menghilangkan limbah. Ketika terintegrasi di bawah payung *Operational Excellence* dan diterapkan di seluruh organisasi, maka muncul cara baru dalam melakukan bisnis yang memberikan hasil yang lebih tinggi, mengurangi limbah, meningkatkan kualitas dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Stuart, 2007).

Operational Excellence adalah suatu paradigma baru yang digunakan oleh organisasi-organisasi kelas dunia yang menyadari adanya keterbatasan sumber daya dan meningkatnya risiko-reisiko bisnis, sehingga setiap investasi yang akan dilakukan perlu direncanakan secara matang, diuji kelayakannya, dan dikelola dengan cara yang efektif dan efisien serta pada pelaksanaannya dilakukan pemantauan yang ketat dan terintegrasi secara terus-menerus sehingga adanya kendala-kendala yang timbul dapat segera diatasi dan dijadikan sebagai bahan pelajaran untuk melakukan proses perbaikan secara terus menerus.

Salah satu rujukan untuk *Operational Excellence* adalah *The Singo Model* yang didirikan sejak 2007. Model ini terdiri dari koleksi prinsip-prinsip petunjuk (*The House*) dan proses transformasi (*the Diamond*). Kedua kerangka kerja ini yang menjadi dasar untuk *Operational Excellence* dalam melakukan segala sesuatunya. Budaya organisasi menjadi pondasi dasar dan sebagai dimensi pertama dalam model ini.

Namun meskipun ketertarikan akan *Operational Excellence* sudah berlangsung lama, organisasi tidak bisa menerapkan filosofi ini dalam semalam. Untuk mencapai *Operational Excellence* yang benar, organisasi perlu berkomitmen untuk bangkit, melakukan pendekatan yang berkelanjutan untuk melakukan bisnis. Bahkan sama pentingnya, organisasi membutuhkan eksekutif yang tepat untuk memimpin upaya implementasi *Operational Excellence* mereka. *Operational Excellence* akan dapat dicapai dengan adanya kedisiplinan yang tinggi dalam mentransformasikan nilai-nilai yang ingin dicapai tersebut ke dalam perilaku sehari-hari, sehingga budaya *operational excellence* tersebut menjadi kebiasaan yang melekat dalam semua lini organisasi dan dilaksanakan dengan disiplin yang tinggi dan selalu terjaga konsistensinya oleh semua unsur yang terlibat di dalamnya.

Dr. Shingo memahami bahwa *Operational Excellence* tidak bisa dicapai hanya dengan imitasi dangkal atau penggunaan perangkat dan teknik yang acak dan terisolasi untuk “tahu bagaimana” (“*know how*”). Untuk mencapai *operational excellence* membutuhkan orang untuk “tahu kenapa” (*know why*), contohnya dengan pemahaman tentang prinsip-prinsip dasar. (SHINGO, 2012)

Pendekatan *Operational Excellence* untuk bisnis, jika dilakukan dengan baik, dapat mengubah suatu organisasi dan meningkatkan hasil. Namun, sama halnya dengan implementasi sistem manajemen lain,

budaya organisasi menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi (Stuart, 2007).

Semua pekerjaan di dalam organisasi adalah hasil dari sebuah sistem. Sistem harus dirancang untuk menghasilkan tujuan akhir yang spesifik, jika tidak mereka akan berkembang dengan semauanya. Sistem mengarahkan perilaku orang atau bisa juga mereka menciptakan kondisi yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu. Salah satu sistem yang dirancang dengan buruk adalah munculnya perilaku yang sangat beragam atau bahkan perilaku buruk yang konsisten. *Operational excellence* membutuhkan perilaku yang ideal yang diterjemahkan menjadi hasil yang ideal dan konsisten. (SHINGO, 2012)

Meskipun penelitian tentang hubungan langsung antara budaya organisasi dengan implementasi *Operational Excellence* belum banyak diterbitkan, namun penelitian sejenis tentang hubungan antara budaya organisasi dengan implementasi sistem manajemen mutu, *Total Quality Management*, *Six Sigma*, *Lean Management*, dan lain-lain cukup banyak dilakukan.

Reeves and Bednar, (1994); Calori and Sarnin (1991); Sinclair and Arthur (1994); Klein et al. (1995); Lewis (1996), dan Corbett and Rastrick (2000) telah menunjukkan adanya hubungan antara bidang mutu dan budaya organisasi. Karena itu banyak perusahaan yang sekarang mencoba untuk mengidentifikasi budaya organisasi mereka sebelum menerapkan program mutu. (Maull et al., 2001)

Berbagai peneliti, seperti Cameron dan Quinn (1999), Dellana dan Hauser (1999), menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja manajemen mutu. Prajogo & McDermott (2005), Rahman & Sohal (2002), Sarros, Gray, Densten, & Cooper (2005), Kumar & Sankaran (2007), Sohal & Terziovski (2000) dan banyak penulis lain menyatakan bahwa dibutuhkan perubahan budaya organisasi dan perilaku tenaga kerja agar TQM dapat efektif. Sedangkan Kekale dan Kekale (1995), Al-Khalifa dan Aspinwall (2001), Parncharoen et al., (2005), Kujala & Ullarank, (2004) dan Dellana Hauser (1999) lebih lanjut menunjukkan bahwa keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaan TQM maupun penerapan ISO disebabkan oleh ketidaksesuaian tujuan organisasi dengan budaya. Karena budaya organisasi dapat dianggap sebagai nilai-nilai bersama atau keyakinan di antara orang-orang dalam suatu organisasi, budaya organisasi akan mempengaruhi kepercayaan masyarakat dalam implementasi sistem manajemen. Kesalahan yang sering dilakukan oleh manajemen perusahaan adalah terlalu memperhatikan faktor insentif financial yang memenuhi kebutuhan dasar yang lebih rendah sesuai hierarki kriteria kebutuhan dasar Maslow (fisiologis dan keamanan) tapi lupa memperhatikan faktor kebutuhan dasar lainnya yang lebih tinggi (kebersamaan dan harga diri) sehingga kinerja karyawan tidak maksimal dan implementasi perubahan tidak tercapai.

Studi tentang *Operational Excellence* yang dikaitkan dengan faktor budaya organisasi saat ini masih terbatas, sehingga menarik untuk diketahui apakah penerapannya dalam organisasi perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hal ini karena setiap organisasi di perusahaan memiliki karakteristik budaya yang berbeda antara satu dengan lainnya.

Untuk memujudkan visinya yaitu “Mengubah sumber daya alam menjadi kesejahteraan dan pembangunan berkelanjutan” dan misinya “Menjadi perusahaan sumber daya alam berskala global terbaik dalam hal menciptakan nilai jangka panjang melalui kinerja yang unggul dan kepedulian pada kemanusiaan”, salah satu kebijakan manajemen strategis yang dilakukan oleh Vale yang berkantor pusat di Brazil adalah dengan penerapan *Operational Excellence* yang disebut dengan *Vale Production System* di seluruh unit bisnisnya termasuk PT. Vale Indonesia.

Vale Production System ini telah mulai diterapkan sejak tahun 2011 dan sampai saat penelitian ini dilakukan masih ada di tahap I (Dasar) dari empat tahap yang direncanakan. Implementasi *Vale Production System* untuk *Operational Excellence* ini pada kenyataannya belum seragam di semua departemen di PT. Vale Indonesia.

PT. Vale Indonesia belum melakukan analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi. Sedangkan hal pertama yang disarankan dalam melakukan transformasi budaya adalah dengan mengetahui peta atau profil budaya saat ini dan budaya yang diharapkan

perusahaan minimal lima tahun kedepan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan-keputusan yang berkenaan dengan proses transformasi budaya di PT. Vale Indonesia dan juga implementasi sistem, program, perangkat dan prinsip baru.

Berdasarkan uraian di atas dan mengutip ahli filsafat terkenal Aristoteles:

“We are what we repeatedly do, therefore excellence is not an act, but a habit.” (Aristotle)

maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul :

“Hubungan Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Dan Implementasi *Operational Excellence* (Studi Kasus Di PT Vale Indonesia)”

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peta budaya organisasi yang ada di PT. Vale Indonesia saat ini berdasarkan model *Competing Value Framework* (CVF)?
2. Apakah ada hubungan yang signifikan antara hasil pemetaan budaya organisasi dengan implementasi *Operational Excellence* di PT Vale Indonesia?
3. Apakah tipe budaya organisasi yang paling tepat untuk implementasi *Operational Excellence* di PT Vale Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui peta budaya organisasi yang ada di PT. Vale Indonesia saat ini berdasarkan model *Competing Value Framework* (CVF).
- b. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara hasil pemetaan budaya organisasi dengan implementasi *Operational Excellence* di PT Vale Indonesia.
- c. Untuk mengetahui tipe budaya organisasi yang paling tepat untuk implementasi *Operational Excellence* di PT Vale Indonesia.

D. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan akan dapat berguna bagi pihak-pihak yang terkait baik langsung ataupun tidak langsung:

- a. Bagi Instansi
 - Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai peta budaya PT. Vale Indonesia saat ini dan peta budaya yang diharapkan di masa depan.
 - Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai keterkaitan budaya dengan implementasi *Vale Production System* untuk *Operational Excellence*.

- Memberikan masukan objektif bagi perusahaan terkait dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses transformasi budaya setelah peta budaya PT. Vale Indonesia diketahui.

b. Bagi Penulis

- Memberikan pengalaman dan wawasan baru dalam menganalisis peta budaya organisasi khususnya di PT. Vale Indonesia dengan menggunakan metode CVF dengan perangkat OCAI.
- Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian bidang ilmu yang diperoleh di Magister Manajemen Fakultas Ekonomika Universitas Hasanuddin melalui Budaya Organisasi.
- Memperdalam pemahaman mengenai *Operational Excellence*.
- Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pasca sarjana (S2) pada program pasca sarjana Fakultas Ekonomik Universitas Hasanuddin.

c. Bagi Pihak Lain

- Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya PT. Vale Indonesia saat ini dan budaya yang diharapkan di masa depan.
- Sebagai masukan atau bahan pertimbangan bagi perusahaan-perusahaan lain yang telah atau akan menerapkan *Operational Excellence*.
- Diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana gambaran peta Budaya Organisasi di PT. Vale Indonesia berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2005) dan hubungannya dengan implementasi *Operational Excellence* di PT. Vale Indonesia, yaitu *Vale Production System*. Perangkat yang digunakan adalah *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) berupa kuesioner dengan data kuantitatif mencakup 6 variabel dan dimodifikasi dengan skala *Likert*. Sample dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Vale Indonesia yang mewakili distribusi departemen, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan jabatan. Penelitian ini dilakukan selama satu bulan dari Juni 2013 sampai Juli 2013.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teoritis

1. Pengertian Budaya Organisasi

Sejumlah peneliti telah melakukan kajian seputar konsep budaya organisasi. Menurut Moorhead dan Ricky (1999) dalam Murahartawaty (2013), definisi budaya organisasi adalah:

“The set of values that helps the organization’s employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable”

Moorhead dan Ricky mengartikan budaya organisasi sebagai kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi.

Sedangkan Walter R. Freytag mendefinisikan budaya organisasi sebagai

“... A distinct and shared set of conscious and unconscious assumptions and values that binds organizational members together and prescribes appropriate patterns of behavior.” (Murphy, K. R. and Saal, F.E (1990)

Freytag menitikberatkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu

organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

Peneliti lain seperti Larissa A. Grunig, *et.al.*, mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“ ... the sum total of shared values, symbols, meaning, beliefs, assumption, and expectations that organize and integrate a group of people who work together.” (Grunig, L. et. al., 2002)

Definisi Grunig, L. A., dkk ini mirip dengan yang telah disampaikan Freytag sebelumnya, yaitu bahwa budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok orang yang bekerja secara bersama-sama.

Definisi lain, dan ini merupakan definisi dari seorang perintis teori budaya organisasi, diajukan oleh Edgar H. Schein. Schein menyatakan budaya organisasi sebagai

“the tacit, unwritten rules for getting along in the organization; the ropes that a newcomer must learn in order to become an accepted member; the way we do things around here” (Schein, E. H., 2004)

Schein menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang bersifat *tacit*, aturan tak tertulis dan bekerja di dalam organisasi. Serangkaian asumsi dasar yang harus dipelajari oleh para anggota organisasi baru agar bisa diterima sebagai anggota. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor

yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internalnya dari para anggotanya.

Definisi yang lebih rinci mengenai budaya organisasi diberikan oleh Matt Alvesson, bahwa saat bicara mengenai budaya organisasi, maka:

“ ... seems to mean talking about the importance for people of symbolism – of rituals, myths, stories and legends – and about the interpretation of events, ideas, and experiences that are influenced and shaped by the groups within their live. I will also, however, take organizational culture to include values and assumptions about social reality ...” (Alvesson, M. 2002)

Bagi Alvesson, pembicaraan mengenai budaya organisasi sulit dilepaskan dari pembicaraan mengenai pentingnya simbolisme bagi manusia, serta peristiwa, gagasan, dan pengalaman yang dialami serta dibentuk oleh kelompok di mana seseorang beraktivitas. Dalam analogi dengan kajian sosiologi, *anggota organisasi* berposisi sebagai *individu* sementara *organisasi* berposisi sebagai *masyarakat*. *Organisasi* membentuk *anggota organisasi* agar menyesuaikan diri terhadap budaya yang berkembang di dalam organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Majken Schultz *menyatakan* bahwa konsep budaya organisasi merupakan *antitesis* dari pendekatan-pendekatan organisasi yang bersifat rasionalistik dan mekanistik. Menurut Schultz,

“Organizational culture focuses on the beliefs, values and meanings used by member of an organization to grasp how the organization’s uniqueness originates, evolves, and operates.”
(Schultz. M, 1994)

Ukuran-ukuran seperti keyakinan, nilai, dan makna bukanlah suatu ukuran yang bersifat *manifest* melainkan *laten*. Ukuran-ukuran tersebut bersifat kualitatif dan relatif sehingga penelitian budaya suatu organisasi bukanlah hal yang mudah. Masih menurut Schultz, konsep-konsep sebelumnya yang bersifat rasionalitik dan mekanistik cenderung memperlakukan anggota organisasi sebagai *alat* yang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi ataupun sekadar mengkalkulasi perilaku organisasi berdasarkan struktur formal organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi lebih menekankan pada kerangka mendasar dalam mana orang diperlakukan sebagaimana adanya dalam konteks kegiatan pekerjaan dan sosial mereka.

Definisi lain mengenai budaya organisasi diajukan oleh Jan A. Pfister dengan mengkombinasikan defisini budaya organisasi dari Edgar H. Schein, O’Reilly, and Chapman. Pfister mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“... a pattern of basic assumptions that a group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, which is represented in a system of shared values defining what is important, and norms,

defining appropriate attitudes and behaviors, that guide each individual's attitude and behaviors.”(Pfister, J. A, 2009)

Bagi Pfister, budaya organisasi memiliki empat karakteristik yaitu : (1) pemahaman bersama di antara anggota kelompok; (2) interaksi para anggota suatu kelompok; (3) bersifat implisit ataupun eksplisit; dan (4) didasarkan sejarah serta tradisi. Nilai serta norma yang mengatur perilaku anggota kelompok adalah kata kunci untuk mengamati budaya organisasi. Nilai mengimplikasikan apa yang penting atau dijunjung tinggi oleh suatu organisasi sementara norma merupakan upaya organisasi untuk mengatur perilaku yang diharapkan atas para anggotanya. Dengan pandangan seperti ini, budaya organisasi adalah relatif dari satu organisasi ke organisasi lainnya, bergantung pada nilai dan norma yang dikembangkannya.

Dalam kajiannya, Joann Keyton turut menyumbangkan definisi budaya organisasi, yang menurutnya adalah

“ ... is the set(s) of artifacts, values, and assumptions that emerge from the interactions of organizational member.” (Keyton, J., 2005)

Bagi Keyton, artifak, nilai dan asumsi dalam suatu organisasi merupakan unsur yang tumbuh dari interaksi para anggota organisasi. Faktor manusia menjadi sedemikian penting dalam kajian-kajian mengenai budaya organisasi ini.

Budaya organisasi bukan merupakan konsep yang mudah diukur. Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn bahkan berargumentasi bahwa

kurangnya daya tarik budaya organisasi sebagai bahan penelitian adalah akibat sifatnya yang terlampau menekankan pada asumsi, harapan, ingatan kolektif, termasuk apa yang “orang bawa di dalam benak mereka”. (Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2006). Sifat subyektif dari budaya organisasi ini merupakan aspek yang membuatnya kerap sulit diukur.

Definisi lain dari budaya organisasi diajukan oleh Geert H. Hofstede dalam kajiannya mengenai budaya organisasi di sejumlah negara. Hofstede mendefinisikan budaya organisasi sebagai

“ ... the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another.” (Hofstede, G. H., 2004)

Budaya organisasi merupakan pemrograman pikiran yang bersifat kolektif, dalam mana budaya organisasi ini membedakan anggota (manusia) di satu organisasi dengan organisasi lainnya. Berdasarkan pernyataan Hofstede ini, setiap organisasi pasti mengembang budaya yang berbeda-beda.

Hingga titik ini, definisi dari budaya organisasi telah cukup jelas, dalam mana keseluruhannya rata-rata menekankan pada konsep “nilai, norma, asumsi, yang berlaku di dalam suatu organisasi yang mengatur perilaku individu dalam berpikir ataupun berperasaan di dalam organisasi dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun membangun integrasi internal, dalam mana nilai, norma, dan asumsi tersebut akan disosialisasi dan diinternalisasi kepada anggota-anggota baru organisasi.”

2. Tipologi Budaya Organisasi

Beranjak dari aneka definisi, lapisan, dan perspektif dalam memandang budaya organisasi, maka muncul aneka ragam tipologi budaya organisasi yang sebagian besar memiliki konsep berdasarkan tingkatan nilai. Tujuan tipologi ini menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di kehidupan nyata. Kajian mengenai tipologi budaya organisasi ini sangat bervariasi.

Tabel 1. Perbandingan antara beragam tipologi budaya

Quinn and Spreitzer (1991)	Denison and Mishra (1995)	Ogbonna and Harris (2000)	Goffee and Jones (2008)	Xenikou and Simosi (2006)	Cameron and Quinn (2011)
<i>Development culture</i>	<i>Adaptability</i>	<i>Innovative culture</i>	<i>Networked</i>	<i>Adaptive culture</i>	<i>Adhocracy culture</i>
<i>Group culture</i>	<i>Involvement</i>	<i>Community culture</i>	<i>Komunal</i>	<i>Humanistic culture</i>	<i>Clan culture</i>
<i>Hierarchical culture</i>	<i>Consistency</i>	<i>Bureaucratic culture</i>	<i>Fragmented</i>	<i>Not defined</i>	<i>Hierarchy culture</i>
<i>Rational culture</i>	<i>Mission</i>	<i>Competitive culture</i>	<i>Mercenary</i>	<i>Achievement culture</i>	<i>Market culture</i>

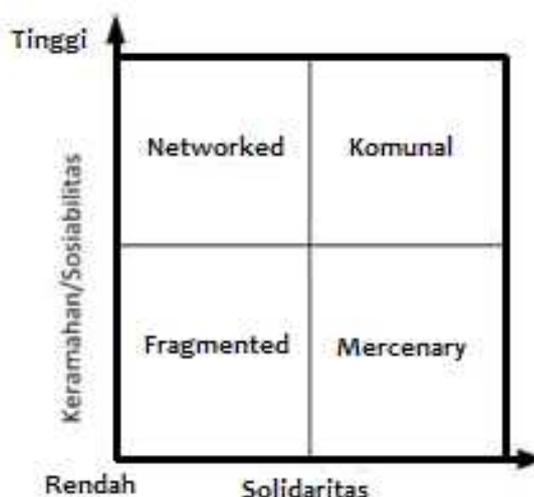
Sumber: Shao, Z., Feng, Y., dan Liu, L., (2012)

Quinn dan Spreitzer (1991) membagi empat tipologi budaya organisasi dalam bentuk kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*), yang terdiri dari budaya pengembangan (*development culture*), budaya kelompok (*group culture*), budaya hirarki (*hierarchical culture*) dan budaya rasional (*rationale culture*) dari orientasi nilai eksternal dan internal sejalan dengan orientasi fleksibilitas dan stabilitas.

Empat tipe budaya organisasi ini beragam dalam menangani issue dan nilai yang ditangani. Budaya pengembangan menekankan pada fleksibilitas dan perubahan, dan memelihara fokus utama pada lingkungan

eksternal. Nilai-nilai utama dalam budaya pengembangan termasuk pertumbuhan, stimulasi, kreatifitas, dan akuisisi sumber daya. Budaya kelompok menekankan pada fleksibilitas dan memelihara fokus pada organisasi internal. Nilai-nilai utama dalam budaya kelompok fokus pada kepemilikan, keikutsertaan, kedekatan, kepercayaan, dan partisipasi. Budaya hirarki fokus pada logis organisasi internal dan menekankan pada stabilitas. Nilai-nilai utamanya adalah keberagaman, keamanan, urutan, keteraturan, pengendalian, koordinasi, peraturan, dan efisiensi. Sedangkan budaya rasional fokus pada stabilitas internal dan lingkungan eksternal. Nilai-nilai utamanya termasuk perencanaan, produktifitas, efisiensi dan pencapaian keberhasilan tujuan yang telah ditentukan.

Tipologi lainnya diajukan oleh Rob Goffee and Gareth Jones yang membagi tipologi budaya organisasi ke dalam 4 kuadran yaitu : (1) *Networked*, (2) *Fragmented*, (3) *Mercenary*, dan (4) *Komunal*. (Haberberg, A. dan Rieple, A., 2008).



Gambar 1. Kuadran Tipologi Budaya Organisasi versi Goffee and Jones (Sumber: Haberberg, A. dan Rieple, A., 2008).

Tipologi Goffee and Jones didasarkan pada 2 konsep yaitu: *Solidaritas* dan *Sosiabilitas*. *Solidaritas* adalah kecenderungan untuk saling dukung sementara *Sosiabilitas* adalah kecenderungan untuk berhubungan satu dengan lainnya. Dalam kajiannya, tipologi Goffee and Jones diukur lewat kuesioner yang terdiri atas 23 pertanyaan.

Fragmented adalah tipe budaya organisasi yang rendah baik dimensi *Sosiabilitas* maupun *Solidaritasnya*. *Mercenary* adalah tipe budaya organisasi dengan *Solidaritas* tinggi, sementara *Sosiabilitas* rendah. *Komunal* adalah tipe budaya organisasi dengan *Sosiabilitas* tinggi, sementara *Solidaritas* rendah. Akhirnya, *Networked* adalah tipe budaya organisasi dengan *Sosiabilitas* dan *Solidaritas* tinggi.

Tipologi Goffee *and* Jones cukup bermanfaat dalam mendiagnosis sejumlah elemen dalam suatu budaya organisasi kendati kekurangan dua dimensi pokok dalam budaya organisasi: (1) hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternal dan (2) batasan fungsi manajemen.

Tipologi budaya organisasi lainnya dibuat oleh dua peneliti Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Keduanya membagi tipologi organisasi ke dalam 4 kuadran yaitu : (1) Klan; (2) Hirarki; (3) Adokrasi; dan (4) *Market-Oriented*. (Cameron, K. S. dan Quinn, R. E., 2006). Tipologi organisasi ini adalah pengembangan dari tipologi budaya organisasi menurut Quinn dan Spreitzer (1991) yang terdiri dari (1) *Development*; (2) Group; (3) Hierarchical; dan (4) Rational. Tipologi budaya menurut Cameron dan Quinn juga dikenal dengan model Kerangka persaingan nilai (*Competing*

Value Framework) yang cukup luas digunakan oleh banyak peneliti dan terbukti validitas dan reliabilitasnya. Dari table 1 tersebut, terlihat tipologi budaya tersebut saling berhubungan, sehingga tipologi budaya oleh Cameron dan Quinn (2011) akan digunakan dan dijelaskan lebih lanjut dalam penelitian ini.

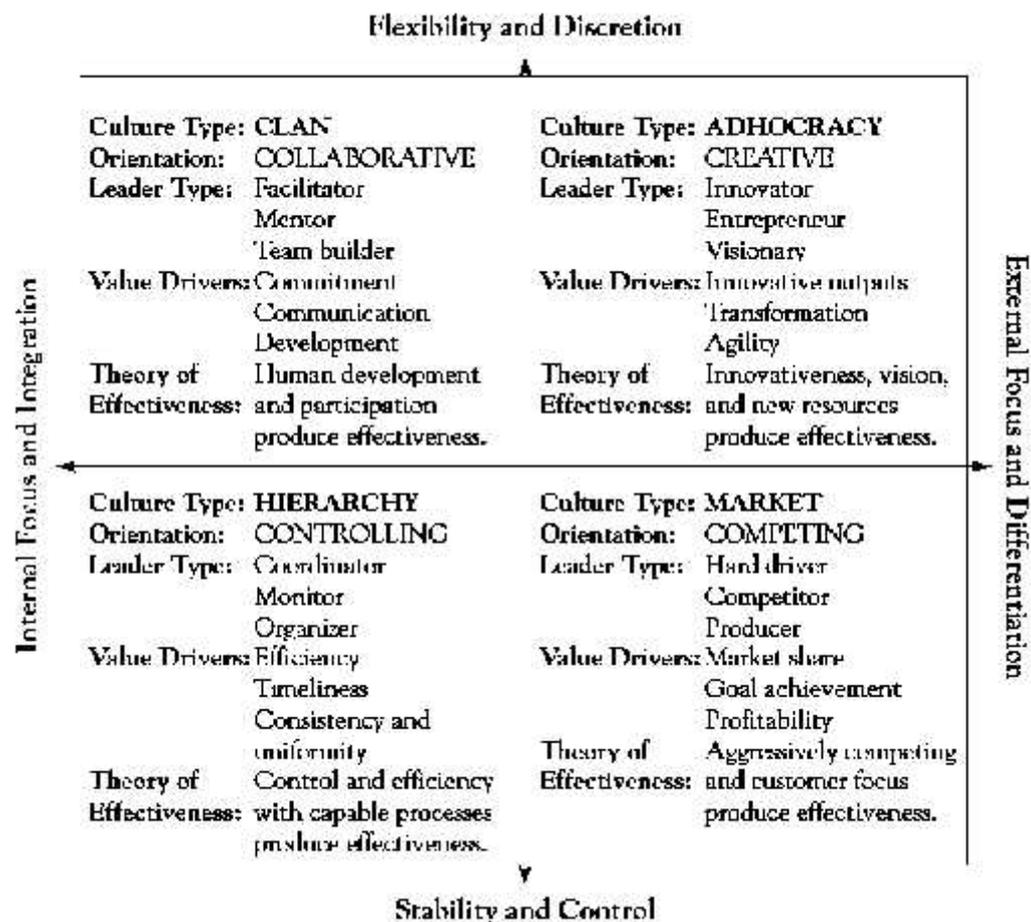
3. Kerangka Persaingan Nilai (*Competing Value Framework*)

Untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tentu tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri (Schein, E. H., 2004). Oleh karena itu Cameron & Quinn (2006) mengembangkan *Competing Value Framework* (CVF) yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan.

Kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) mulai dikembangkan sejak awal tahun 1980 dimulai dari studi mengenai efektifitas organisasi oleh Quinn dan Rohrbaugh pada tahun 1981. Kemudian diikuti dengan studi-studi lainnya berkaitan dengan budaya, kepemimpinan, struktur dan proses informasi dalam organisasi. Akhirnya pada tahun 1999 Cameron dan Quinn mengembangkan Kerangka Persaingan Nilai. Kerangka persaingan nilai dilihat dari dua dimensi. Dimensi yang pertama membedakan fokus pada fleksibilitas, kewenangan, dan dinamisme dari fokus pada stabilitas, perintah, dan kontrol. Dimensi kedua membedakan fokus pada orientasi internal,

integrasi, dan kesatuan dari fokus pada orientasi eksternal, diferensiasi produk dan persaingan. (Cameron, 2004)

Kedua dimensi tersebut membentuk 4 Kuadran dari tipologi Cameron and Quinn sebagai berikut:



Gambar 2. Kuadran Tipologi Budaya Organisasi Competing Value Framework. (Sumber: Cameron dan Quinn, 2006)

CVF terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang

menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, intergrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi yang dijelaskan sebelumnya dalam tipologi budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron dan Quinn berbeda dengan Goffee dan Jones karena menyertakan kalkulasi masalah eksternal organisasi. Tipologi ini dibangun lewat kerangka nilai-nilai yang berkembang di dalam budaya suatu organisasi dan sebab itu disebut pula sebagai model "*Competing Value Framework*". Cameron and Quinn (2006) mengukur budaya organisasi sesuai empat tipologi budaya organisasinya, yaitu:

1. Budaya Klan (*Clan Culture*)

Budaya organisasi yang bercirikan tempat kerja yang nyaman, dimana orang-orang didalamnya berbagi banyak informasi pribadi, seperti keluarga besar. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Sehingga pimpinan dan kepala organisasi dipandang sebagai mentor dan bahkan sebagai figure orang tua. Kriteria efektivitas ditekankan pada kohesivitas kelompok (team), pengembangan moral karyawan (employee moral) serta sumberdaya manusia (SDM). Sedangkan pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau

anggota organisasi. Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan. Organisasi terbangun atas loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota terhadap organisasi cukup tinggi. Di samping itu, organisasi menekankan pada keuntungan jangka panjang dari pembangunan sumber daya manusia dan sangat memperhatikan kohesi organisasi dan moral. Kesuksesan didefinisikan dalam pengertian sensitivitas pada penikmat jasa dan perhatian pada orang lain. Organisasi Klan menempatkan kerja tim, keterlibatan anggota, dan konsensus pada prioritas tertinggi.

2. Budaya Adokrasi (*Adhocracy Culture*)

Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif ; serta berpandangan ke depan dan mandiri. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai innovator dan pengambil resiko, wirausaha, serta kepemimpinan yang visioner. Kriteria efektivitas dititik beratkan pada output yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan. Budaya adhokrasi percaya bahwa proses inovasi mampu menciptakan sumberdaya baru, dan sumberdaya baru sangat diperlukan bagi pertumbuhan. Adokrasi merupakan tempat bekerja yang dinamis, kewirausahawanan, dan kreatif. Para anggota bersikap waspada dan

bersedia mengambil resiko. Organisasi direkatkan oleh komitmen atas inovasi dan eksperimentasi. Penekanan Adokrasi adalah membawa organisasi menjadi perintis atau pionir. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada perkembangan dan pencarian sumber-sumber daya baru. Kesuksesan diartikan sebagai pencapaian keunikan jasa dan produk-produk baru. Sebab itu, selalu menjadi pemimpin dalam produksi atau pelayanan adalah nilai terpenting bagi organisasi yang memiliki budaya Adokrasi. Organisasi juga menghendaki inisiatif dan kebebasan individual.

3. Budaya Pasar (*Market Culture*)

Jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi dengan market culture yang kuat. Situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukkan bagi competitor bisnis saja, melainkan dikalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria efektivitas terfokus pada bagaimana “menaklukan” pesaing serta pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain, kecuali prinsip persaingan dalam meraih produktivitas. Budaya pasar juga disebut organisasi yang berorientasi hasil, di mana *concern* utamanya adalah bagaimana pekerjaan dituntaskan. Para anggota cenderung kompetitif dan berorientasi tujuan. Pemimpin adalah pengarah yang ketat, produser, sekaligus kompetitor. Mereka sangat teguh dan penuntut. Reputasi dan

kesuksesan menjadi perhatian utama. Fokusnya pada jangka panjang adalah pemenuhan tujuan serta tindakan kompetitif yang terukur.

4. Budaya Hirarki (*Hierarchy Culture*)

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan control yang ketat. Hirarki adalah organisasi yang bersifat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur adalah penentu apa yang orang harus lakukan. Pemimpin bangga jika diri mereka mampu menjadi pengelola dan kordinator yang baik, dengan kecenderungan pada efisiensi. Menjadi organisasi yang berjalan lancar adalah sesuatu yang kritis bagi Hirarki. Aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan formal yang membuat ikatan dalam organisasi. Fokus jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan kelancaran operasi. Kesuksesan didefinisikan dalam istilah penjadualan yang lancar, biaya rendah, dan pengantaran yang teratur. Manajemen pekerja sangat perhatian pada keamanan pekerja dan prediktabilitas.

Jika dirangkum secara ringkas maka perbedaan tipologi budaya organisasi Cameron and Quinn: *Klan* adalah organisasi yang berfokus pada dimensi internal serta bersifat fleksibel. *Hirarki* adalah organisasi yang berfokus pada dimensi internal tetapi stabil. *Adokhrasi* lebih berfokus pada dimensi eksternal dan bercorak fleksibel. Sementara *Market* berfokus pada dimensi eksternal dan bercorak stabil.

4. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Cameron dan Quinn telah mengembangkan alat ukur khusus untuk mengukur tipologi di atas dan terkenal dengan sebutan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*).

Alat ukur OCAI tersebut terdiri dari 24 *item* pertanyaan dengan 6 indikator. Keenam indikator tersebut adalah:

1. Karakteristik-karakteristik dominan organisasi;
2. Kepemimpinan organisasi;
3. Manajemen personil;
4. Perekat organisasi;
5. Strategi yang ditekankan; dan
6. Kriteria keberhasilan organisasi.

Dalam menganalisis budaya organisasi maka kerangka persaingan nilai (*competing value framework*) dikembangkan menggunakan 6 variable tersebut yang mewakili keempat tipe budaya nilai persaingan (*competing value cultures*) di dalam instrumen penilaian budaya organisasi

(*Organization Culture Assessment Instrument/OCAI*). Keenam variable dalam instrumen dan ciri tipe budayanya masing-masing dapat dilihat pada table 3 dibawah ini:

Tabel 2. Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi

Kriteria	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakter Dominan	Keluargaan	Dinamis dan Kewirausahaan	Orientasi Pada Tujuan	Tempat terstruktur dan terkendali
Tipe Kepemimpinan	Mentor, Fasilitator	Inovatif dan berani mengambil resiko	Agresif, berorientasi pada hasil	Koordinator, mengatur, dan berorientasi pada efisiensi
Manajemen Personel	Kerja tim, consensus, dan partisipasi	Mengambil resiko, memberi kebebasan, dan keunikan	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam prestasi	Memberi rasa aman, stabilitas hubungan
Perekat Organisasi	Kesetiaan dan rasa saling percaya	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan perkembangan	Prestasi dan pencapaian hasil, agresif dan kemenangan	Peraturan dan kebijakan formal
Penekanan Strategi	Pengembangan SDM, Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, serta partisipasi	Penemuan baru, mencoba hal-hal baru	Kompetisi dan prestasi, Mencapai target	Efisiensi, stabilitas, dan kelancaran
Kriteria Sukses	Pengembangan SDM, kerja tim, komitmen anggota dan kepedulian terhadap anggota	Produk/layanan terbaru, Pemimpin dalam layanan/produk	Memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif	Efisiensi dapat diandalkan, jadwal rutin dan produk dengan biaya rendah

Sumber: Cameron, K. S. dan Quinn, R. E., 2006 dalam Hidayat, S. F., 2012)

Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini,

dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada.

Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, SBU, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, "sekarang" dan "masa depan" atau "harapan". Penilaian yang diberikan pada kolom "sekarang" menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom "masa depan" atau "harapan" menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya atau diharapkan tiga - lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi. Manfaat dari pengukuran budaya organisasi antara lain: (OCAI Report dalam Hidayat, S. F., 2012).

- a. Anggota organisasi menjadi sadar akan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diinginkan. Ini akan menyediakan momentum untuk melakukan perubahan.
- b. Lebih mudah untuk pihak manajemen untuk menentukan langkah-langkah perubahan apa yang paling efektif.
- c. Resistensi terhadap perubahan dapat diantisipasi.
- d. Menyediakan titik awal untuk membuat pekerja mau berubah dan penggunaan kekuatan dan kreativitas mereka untuk lebih mendukung perubahan.
- e. Menjadi dasar untuk rencana perubahan yang sistematis dan bertahap.
- f. Perubahan budaya organisasi yang sukses akan merevitalisasi seluruh anggota organisasi. Organisasi akan mendapatkan momentum baru menuju semua perubahan yang positif di dalam organisasi.
- g. Penilaian OCAI akan menjadi langkah intervensi awal untuk memungkinkan perubahan.

Mendiskusikan hasil OCAI, melakukan dialog dan peningkatan kesadaran adalah hal yang sangat penting menurut Cameron dan Quinn. Ini akan mengawali proses mental yang dibutuhkan untuk membawa perubahan yang berkesinambungan. Keinginan baik akan diwujudkan menjadi perilaku dan perubahan yang nyata.

5. *Operational Excellence*

a. Definisi *Operational Excellence*

Langkah penting pertama dalam mencapai *Operational Excellence* adalah memahami apa maknanya menggunakan definisi yang jelas dan ringkas. Sayangnya, sebagian besar perusahaan terlalu mengabaikan langkah ini, atau secara dramatis meremehkan kesulitan menyelaraskan definisi yang jelas dan ringkas dari *Operational Excellence*.

Kegagalan mendefinisikan dan memahami dengan jelas apa makna *Operational Excellence* bisa memberikan hasil yang tidak konsisten, ambigu, bahkan pesan yang membingungkan. Hal ini membuat sulit bagi karyawan untuk memahami apa yang mereka capai, menyebabkan usaha yang sia-sia dan kurangnya komitmen.

Menurut definisi dalam situs *Business Dictionary*, *Operational Excellence* adalah filosofi sebuah tempat kerja di mana pemecahan masalah, kerjasama tim, dan kepemimpinan dihasilkan dalam peningkatan berkelanjutan dalam sebuah organisasi. Prosesnya melibatkan fokus pada kebutuhan pelanggan, menjaga karyawan tetap positif dan terberdayakan, dan secara berkelanjutan meningkatkan aktifitas saat ini yang ada di tempat kerja. (Businessdictionary, 2013)

Menurut Wikipedia, *Operational Excellence* adalah unsur dalam kepemimpinan organisasi yang menekankan pada penerapan beragam prinsip, sistem, dan perangkat untuk mencapai peningkatan berkelanjutan dari ukuran kinerja kunci (*key performance metrics*). Sebagian besar

filosofi manajemen ini berdasarkan pada metodologi peningkatan berkelanjutan yang terbaru, seperti *Lean Manufacturing*, *Six Sigma*, dan *Scientific Management*. Fokus *Operational Excellence* melampaui model peningkatan berdasarkan kejadian yang tradisional menuju perubahan jangka panjang dalam budaya organisasi. (Wikipedia, 2013)

Alcatel mendefinisikan *Operational Excellence* sebagai:
(Dharwadkar. D, 2011):

“Operational Excellence is a structured approach to business management to steer the organization to world class performance by the apt amalgamation and implementation of the foundation and cultural levers in the Operational Excellence model”

Menurut Alcatel *Operational Excellence* adalah pendekatan yang terstruktur dalam manajemen bisnis untuk mengarahkan organisasi menjadi berkinerja kelas dunia dengan penerapan pondasi dan tuas budaya dalam model *Operational Excellence*.

Minerals Technologies Inc, mendefinisikan *Operational Excellence*:
“Operational Excellence is a people-centric activity and philosophy, that can contribute to superior business results while at the same supporting a work environment that’s marked by high levels of personal achievement, satisfaction and engagement” –Minerals Technologies Inc.

Operational Excellence adalah filosofi dan aktifitas yang berpusat pada manusia yang bisa berkontribusi untuk hasil bisnis yang *superior*

ketika di saat yang sama mendukung lingkungan kerja yang ditandai dengan pencapaian, kepuasan, dan keterlibatan personil pada tingkat yang tinggi.

Toyota yang dikenal dengan *Toyota's Way* atau *Toyota Production System* merupakan definisi Toyota tentang *Operational Excellence*, yaitu:

"Toyota Production System goal is to provide products at world class quality levels to meet the expectation of customers and to be a model of corporate social responsibility within industry and the surrounding community. The goals scopes are provide world class quality and service to the customer, develop each employee's potential, reduce costs through elimination of waste and maximizing profit and develop flexible production demands based on market demand"

Menurut Toyota *Operational Excellence* adalah memberikan hasil dengan mutu kelas dunia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menjadi model untuk program *Corporate Social Responsibility*.

Chevron yang juga mengembangkan *Chevron's Way* mendefinisikan:

"Operational Excellence Management System is a systematic management of safety, health, environment, reliability and efficiency to achieve world-class performance. It provides a common process that can be used in our operations around the globe. It enables our businesses to manage their safety, health and environment efforts"

and to continually improve the reliability and efficiency of our operations. Driven by leadership, it provides a system for adopting best practices and standards, helps ensure that our company attains world-class performance and delivers sustained value”

Sistem manajemen *Operational Excellence* adalah manajemen sistematis terhadap keselamatan, kesehatan, lingkungan, reliabilitas, dan efisiensi untuk mencapai kinerja kelas dunia.

Danone yang juga mengembangkan Danone Way, mendefinisikan: *Danone Way is an approach to manage sustainable development in an integrated ways, which cover employees, customers-consumers, suppliers, environment, local communities, and shareholders aspects”*

Danone mengartikan *Operational Excellence* sebagai pendekatan dalam mengelola pengembangan yang berkelanjutan dengan cara yang terintegrasi, yang mencakup karyawan, pelanggan-konsumen, penyedia barang/jasa, lingkungan, komunitas lokal, dan aspek pemangku kepentingan.

Operational Excellence adalah hubungan antara hasil-hasil bisnis dengan perilaku berdasarkan prinsip. *Operational Excellence* tidak boleh menjadi sebuah program, atau perangkat baru atau pun gaya manajemen baru. *Operational Excellence* adalah konsekuensi dari praktek perilaku ideal perusahaan yang luas berdasarkan prinsip-prinsip yang benar. (SHINGO, 2012)

Operational Excellence adalah ketika upaya seluruh organisasi berada dalam keadaan selaras dalam mencapai strategi dan ketika budaya perusahaan di buat berkomitmen dan sengaja untuk perbaikan kinerja perusahaan secara terus-menerus dan kondisi karyawan yang bekerja di organisasi tersebut mencapai “*Operational Excellence*” karena dirancang dan bukan karena kebetulan. (Paris, J. F., 2011)

Operational excellence adalah pembeda yang bernilai karena menghasilkan kekuatan kompetitif sebaik biaya dan keuntungan kas yang sering dihubungkan dengan operasi yang terkelola dengan baik. *Operational excellence* membuat perusahaan bisa mencapai kinerja yang berarti dan dapat diukur dengan focus pada tuas-tuas yang bisa meningkatkan keleluasaan dan kecepatan untuk pasar, mutu dan *reliability*, dan nilai pelanggan. (ACCENTURE, 2011)

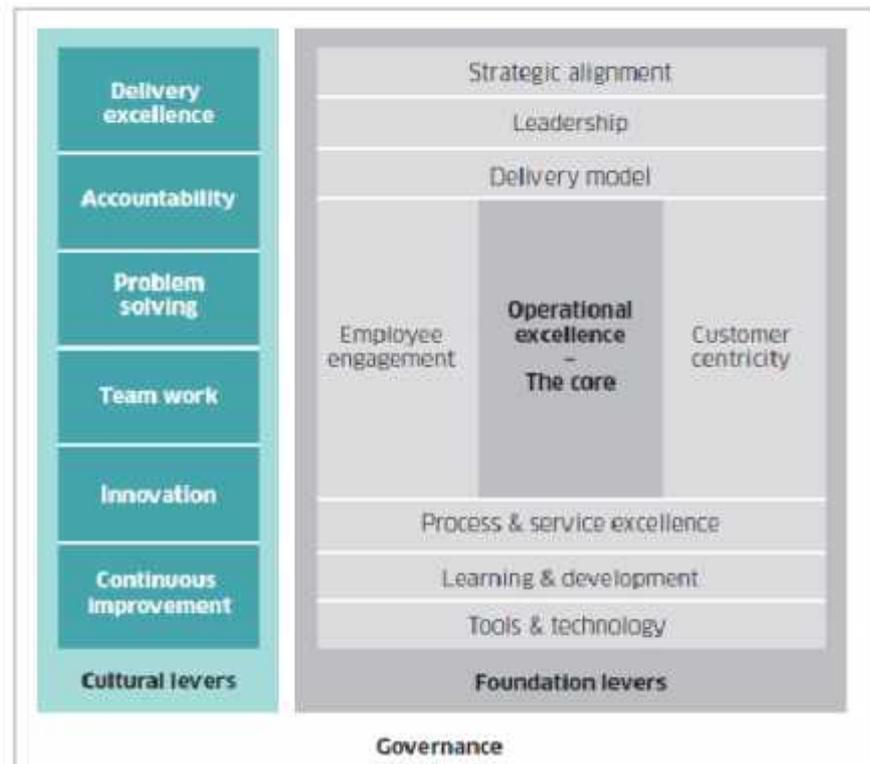
b. Model-model *Operational Excellence*

Model *Operational Excellence* Alcatel, membagi dimensi sistem manajemen menjadi 2, yaitu tuas fundamental dan tuas budaya. (Dharwadkar. D, 2011):

1. Tuas-tuas Fundamental (*Fundamental Levers*)
2. Tuas-tuas Budaya (*Cultural Levers*)

Dengan model ini, pengelola penyedia layanan bisa mencapai *operational excellence* dalam organisasi jasa. Lebih penting lagi, dengan hati-hati mengelola dan memanipulasi dasar internal dan tuas budaya, penyedia layanan dapat mencapai tingkat efisiensi operasional yang lebih

tinggi untuk jaringan pelanggan mereka. Tuas fundamental meningkatkan dasar eksekusi operasi inti organisasi. Tuas budaya meningkatkan nilai-nilai organisasi atau keyakinan bahwa organisasi dan individu harus hidup dengan nilai tersebut.

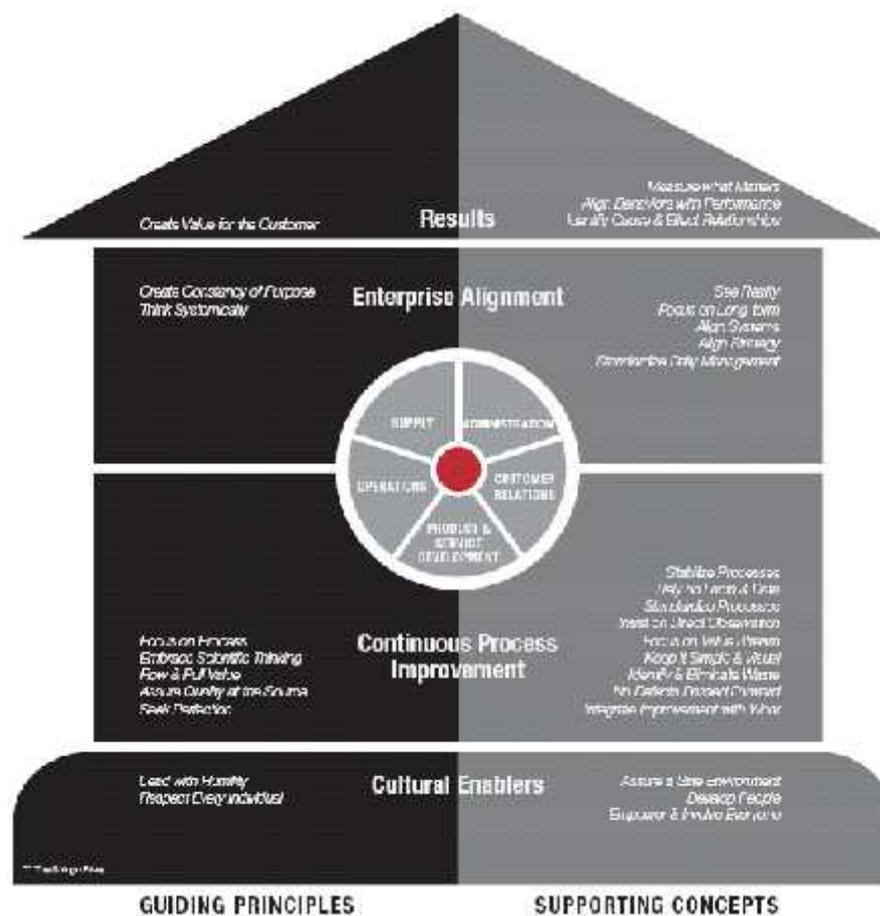


Gambar 3. Model *Operational Excellence* Alcatel (Sumber: Dharwadkar. D, 2011)

Shingo Model untuk Operational Excellence berdasarkan pada kajian sistematis terhadap inisiatif-inisiatif peningkatan seperti *Quality Circles*, *Just-in-Time*, *Total Quality Management*, *Business Process Re-engineering*, *Six Sigma* dan yang terbaru *Lean Manufacturing*. *Shingo Model* terdiri dari dua sistem yaitu Prinsip-prinsip Shingo untuk

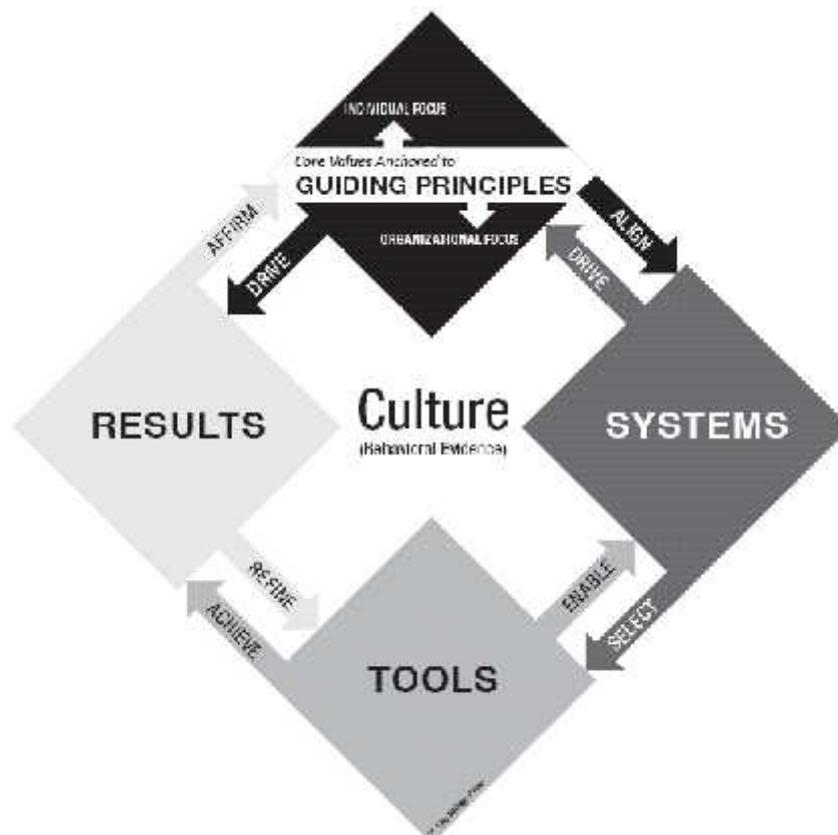
Operational Excellence (The House) dan *Proses Transformasi Shingo (The Diamond)*. (SHINGO, 2012)

Shingo "House" memberikan ringkasan dan kategorisasi dari koleksi prinsip-prinsip panduan dan konsep-konsep pendukung dari hasil pendekatan prinsip dasar yang terkandung dalam perangkat inisiatif peningkatan. *Shingo Model* menghargai pentingnya perangkat peningkatan yang baik namun fokus pada perangkat tersebut hanya dalam konteks mengaktifkan sistem untuk arah ideal yang lebih baik, yaitu perilaku berdasarkan prinsip (*principle-based behaviours*). (SHINGO, 2012)



Gambar 4. Prinsip-prinsip Shingo untuk Operational Excellence (*The House*) (Sumber: SHINGO, 2012)

Shingo “Diamond” atau proses transformasi Shingo adalah metodologi untuk mempercepat transformasi personil dan organisasi secara luas menjadi budaya *Operational Excellence*.



Gambar 5. Proses Transformasi Shingo (*The Diamond*) (Sumber: SHINGO, 2012)

Dupont Model untuk jasa sistem *Operational Excellence* berdasarkan pada tiga blok pondasi yang masing-masing terdiri dari unsur sistem manajemen yang spesifik:

1. Produktivitas Aset (*Asset Productivity*)

Adalah proses mengekstraksi nilai maksimum dari aset dasar sebuah perusahaan (orang, bahan dan investasi) yang menghasilkan peningkatan produktivitas biaya.

2. Efektifitas Biaya Kapital (*Capital Effectiveness*)

Adalah proses mengurangi dana kapital tahunan hingga 10 – 15 % atau meningkatkan pendapatan dari dana kapital yang sudah ada hingga 10 – 15% dengan menggunakan proses “*well-defined Facilities Engineering*” untuk mengidentifikasi langkah paling penting dalam proses tersebut dan menjelaskan bagaimana mengeksekusi langkah-langkah penting tersebut dan mengembangkan perangkat asesmen untuk mengukur sebaik apa langkah tersebut telah dilaksanakan.

3. Operations Risk Management

Sistem manajemen terintegrasi yang merupakan pengembangan dari model manajemen keselamatan DuPont yang telah terbukti menggabungkan manajemen proses keselamatan (*process-safety management* / PSM) dan perilaku keselamatan.



Gambar 6. Dupont Model untuk Operational Excellence (Dupont, 2005)

6. Vale Production System sebagai Operational Excellence

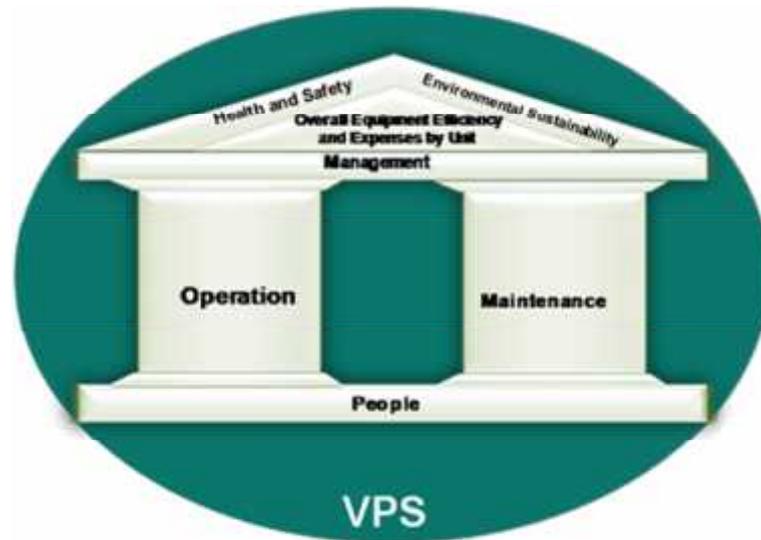
Vale Production System (VPS) adalah sebuah sistem produksi terintegrasi yang dikembangkan oleh Vale yang mengelola industri dan sumber daya manusianya untuk melaksanakan misi dan mencapai visinya dengan keunggulan (*Excellence*). (VPS Guidelines, 2012)

Menjadi *Excellent* menurut Vale adalah melakukan kegiatan dengan disiplin, sesuai aturan dan standar, dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan, mencari peluang peningkatan, dalam rangka melakukan hal yang benar, pada waktu yang tepat, dengan cara yang paling efisien.

Tujuan *Operational Excellence* adalah untuk (VPS Guidelines, 2012):

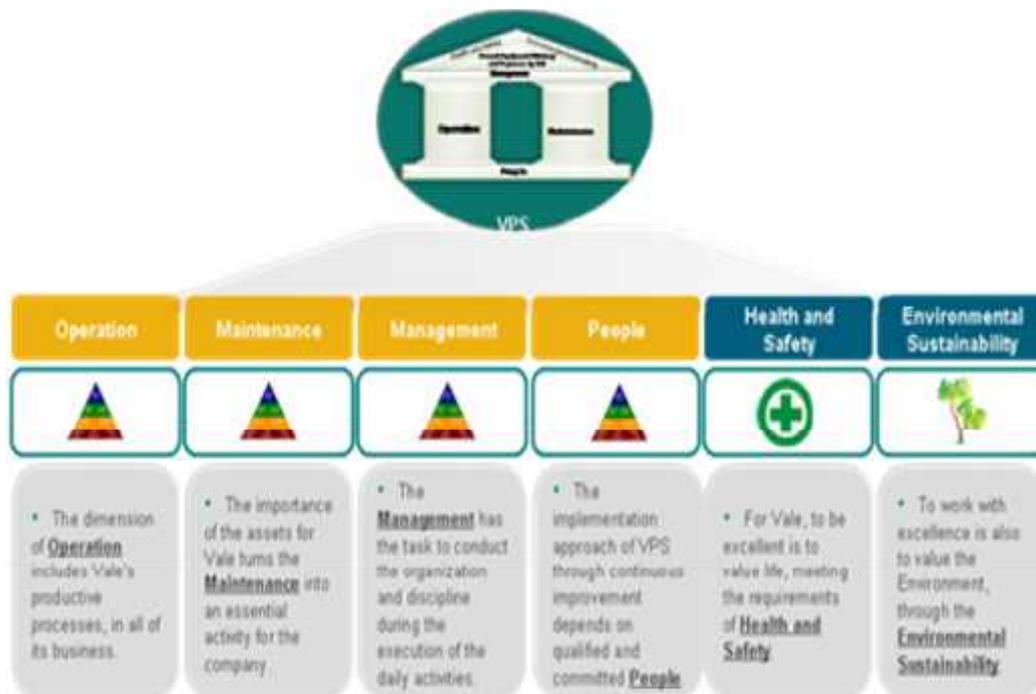
- Pemenuhan terhadap aturan kesehatan, keselamatan, dan keberlangsungan.
- Menghargai Nilai-nilai Vale
- Mutu yang tertinggi
- Pengurangan biaya
- Pencapaian target sesuai jadwal

VPS bertujuan untuk meyakinkan kesesuaian antara tujuan-tujuan bisnis dan cara pencapaiannya.



Gambar 7. Model Vale Production System (VALE, 2012)

Vale Production System (VPS) terdiri dari enam dimensi yang mempunyai peranan dalam menyusun dan mengelola cara Vale (*Vale's Way*) mengelola produksi.



Gambar 8. Enam dimensi Vale Production System (VALE, 2012)

Masing-masing dimensi terdiri dari seperangkat proses makro, yang dikelola dalam urutan yang logis per langkah dan digambarkan dalam bentuk segitiga, yang jika tiap dimensi digabung akan membentuk piramida 6 sisi:

1) Dimensi *People*

Landasan Dasar dari VPS diwakili oleh dimensi *People* (Orang) karena merupakan sumber daya produktif yang utama dari Vale dan pondasi untuk evolusi dimensi yang lain serta dalam menghasilkan *Excellence*. Pendekatan implementasi VPS berarti peningkatan berkelanjutan pada Orang yang berkualifikasi dan terlibat.

2) Dimensi *Operation*

Salah satu pilar VPS adalah Dimensi *Operation* yang mencakup proses produktif Vale di semua bisnisnya karena berfungsi menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan.

3) Dimensi *Maintenance*

Aset adalah sangat penting menurut Vale sehingga dimensi *Maintenance* menjadi aktifitas yang kritical untuk perusahaan dan menjadi pilar dalam VPS.

4) Dimensi *Management*

Fungsi manajemen adalah mengatur dan mendisiplinkan kinerja harian tiap aktifitas agar efektif dan efisien melalui metodologi dan praktek yang memadai.

5) Dimensi *Health & Safety*

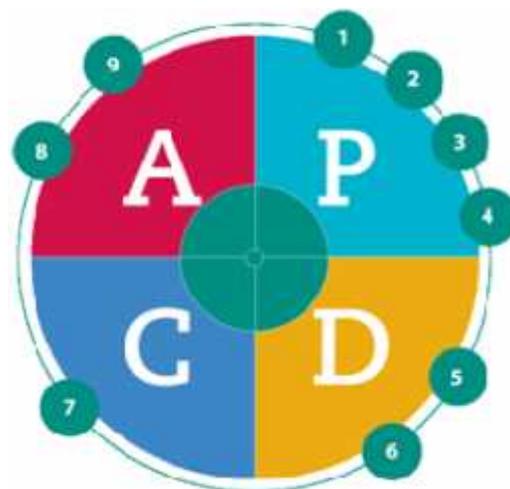
Bagi Vale, menjadi *excellent* berarti menghargai hidup, mematuhi kebutuhan kesehatan dan keselamatan.

6) Dimensi *Environment*.

Untuk menjaga kesinambungan dan hasil yang tiada akhir, menjaga kelestarian lingkungan adalah hal mutlak bagi Vale.

7. Metodologi *Vale Production System*

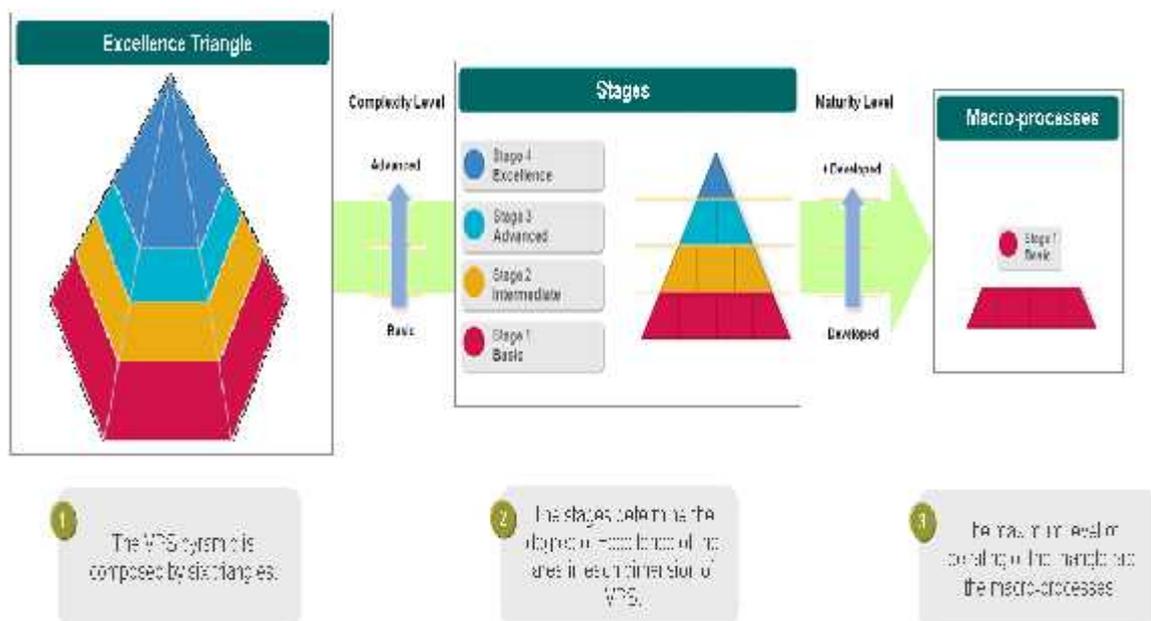
Dalam implementasi *Vale Production System* untuk *Operational Excellence*, metode lingkaran PDCA (*PDCA Cycle*) yang diadopsi dari Deming menjadi salah satu pendekatan yang utama. Lingkaran PDCA dibawa dalam manajemen perusahaan dan digabungkan dengan cara perusahaan melakukan standarisasi dan meningkatkan prosesnya. Tujuan dari manajemen berdasarkan proses adalah mengintegrasikan organisasi secara fungsi, menentukan hasil, tanggung jawab, urutan kegiatan dan cara, serta pengawasan dan pengendalian secara jelas.



Gambar 9 Lingkaran PDCA dalam metodologi VPS (Valeindonesia, 2013)

Gambar lingkaran PDCA dalam metodologi VPS yang terdiri dari beberapa langkah yaitu: 1) Mengidentifikasi masalah; 2) Observasi dengan grafik Pareto 3) Analisis dengan Diagram Ishikawa; 4) Rencana aksi dengan 5W1H *What/ Why/Who/When/Where/How*; 5) Melatih dan Mengajarkan; 6) Melaksanakan sesuai rencana aksi; 7) Memeriksa hasil, jika baik lanjut ke #8 dan jika buruk kembali ke #2; 8) Standarisasi dengan pelatihan dan audit; dan 9) Kesimpulan dan Penghargaan.

Untuk mencapai tiap tahapan *Operational Excellence*, VPS memiliki roadmap berdasarkan *milestone* peningkatan yang dimulai dari tahun 2011-2013 untuk kepatuhan rutin (*Basic*), 2013-2015 untuk peningkatan rutin (*Intermediate*), 2015-2017 untuk optimasi kinerja (*Advance*), dan 2017-2018 untuk mencapai *Operational Excellence* (*Excellence*).



Gambar 10. Struktur Piramida Keunggulan Vale Production System (VALE, 2012)

Tahap *Basic* dibutuhkan untuk keselamatan operasi harian pada fasilitas dan peralatan, mencakup prosedur dan parameter lain untuk proyek yang telah disetujui, melalui pengendalian mutu produk dan proses dan bereaksi terhadap penyimpangan dalam ukuran yang utama.

Tahap *Intermediate* memperkenalkan peningkatan dalam operasi rutin melalui bantuan dalam menghilangkan limbah. Proses ini meyakinkan produk dan jasa yang diberikan selalu sesuai dengan kebutuhan pelanggan, melalui usaha melibatkan operator untuk mengusulkan peningkatan dalam kegiatan mereka, sehingga menciptakan rasa memiliki dalam operasi, dan fokus lebih besar pada biaya dengan prinsip “menghasilkan lebih banyak dengan sumber daya yang lebih kurang” dan membantu manajemen resiko terhadap aset Vale.

Tahap *Advance* mengoptimasi kinerja fasilitas, sistem, dan tenaga kerja, melalui saling berbagi praktek yang baik antar unit, dengan teknik-teknik lain. Operasi harus siap untuk menggunakan kapasitas terpasang secara penuh jika dibutuhkan dan menggunakan tenaga kerja yang tersedia dalam rangka menambah nilai sebanyak mungkin pada proses produksi.

Tahap *Excellence* memperkenalkan perubahan akhir pada operasi dalam mencari *Excellence*. Tujuan keselurannya adalah menghilangkan limbah dan menekankan peningkatan berkelanjutan sebagai budaya perusahaan dalam operasi.

8. Hubungan antara Budaya Organisasi dan *Operational Excellence*

Menurut ahli filsafat terkenal Aristoteles:

“We are what we repeatedly do, therefore excellence is not an act, but a habit.” (Aristotle)

Dari kutipan ahli filsafat terkenal Aristoteles tersebut jelas bahwa *Excellence* bukanlah sekedar aksi melainkan merupakan kebiasaan, dan kebiasaan terbangun dan akan membangun sebuah budaya.

Shingo “Diamond” adalah salah satu proses yang paling tepat dalam menggambarkan hubungan antara budaya organisasi dan *Operational Excellence*. Proses transformasi Shingo merupakan sebuah transformasi budaya yang mempercayai bahwa keberlangsungan membutuhkan fokus pada budaya. Proses ini menggambarkan kebutuhan yang penting untuk menyelaraskan setiap bisnis, manajemen, dan sistem kerja organisasi dengan prinsip *Operational Excellence*. Ketika sistem diselaraskan dengan baik dengan prinsip maka secara strategis akan mempengaruhi perilaku orang menjadi ideal.

Operational Excellence tidak dapat dicapai melalui arahan atasan-bawahan atau implementasi perangkat sedikit demi sedikit. *Operational Excellence* membutuhkan komitmen luas di seluruh organisasi untuk menjalankan sesuai dengan prinsip-prinsip *Operational Excellence*. Suatu budaya harus dikembangkan di mana setiap orang dalam organisasi menunjukkan tingkat penghormatan yang tinggi satu sama lain. Mengembangkan budaya saling menghormati dan kerendahan hati

membutuhkan komitmen yang konsisten selama periode waktu yang berkelanjutan.

Dimensi pertama dari *Shingo "House"* yaitu *Culture Enabler* memungkinkan orang-orang dalam organisasi untuk terlibat dalam perjalanan transformasi, kemajuan dalam pemahaman mereka dan, pada akhirnya, membangun budaya *Operational Excellence*. Dimensi ini terdiri dari dua prinsip panduan yaitu: (1) menghargai setiap orang; dan (2) memimpin dengan rendah hati. Dimensi ini juga berisi tiga konsep pendukung yaitu: (1) memberdayakan dan melibatkan semua orang; (2) mengembangkan orang; dan (3) memastikan lingkungan yang aman (SHINGO, 2012)

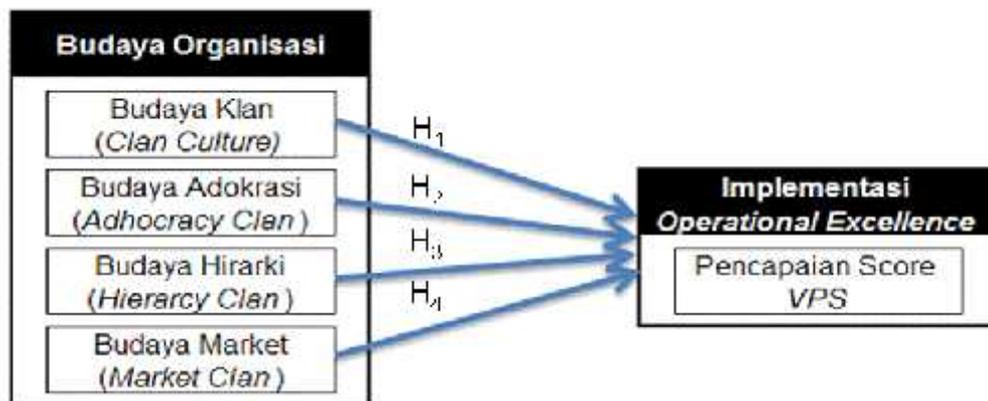
Tuas budaya (*Culture Levers*) dalam model *Operational Excellence* Alcatel untuk organisasi jasa terdiri dari enam peran yang spesifik dalam upaya organisasi untuk membangun budaya yang berfokus pada *Operational Excellence*. Enam peran budaya tersebut adalah: menghasilkan keunggulan (*delivery excellence*), tanggung gugat (*accountability*), pemecahan masalah (*problem solving*), kerja sama tim (*teamwork*), inovasi (*innovation*), dan peningkatan berkelanjutan (*continous improvement*). (Dharwadkar. D, 2011)

Budaya Organisasi disebut di antara beberapa variabel kontekstual yang dikaitkan sebagai faktor penting keberhasilan manajemen mutu, (Asif et al, 2009;. Baird et al, 2011;. Irani, 2004; Kull & Wacker, 2010; Rad, 2006, Wu et al, 2011), itulah sebabnya mengapa banyak perusahaan

sekarang mempertimbangkan karakteristik budaya mereka sebelum melaksanakan inisiatif manajemen mutu (Maull et al, 2001). Penelitian terbaru, seperti yang dilakukan oleh Prajogo & McDermott (2005), telah meneliti hubungan antara praktek manajemen mutu (yaitu Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Customer Focus, Informasi dan Analisis, Orang dan Proses Manajemen) dan budaya organisasi dengan tujuan mengidentifikasi budaya tertentu yang menentukan keberhasilan pelaksanaan praktek manajemen mutu. Temuan menunjukkan bahwa himpunan bagian yang berbeda dari praktek-praktek ini ditentukan oleh berbagai jenis budaya. Studi dari Zu et al., (2010) juga mengungkapkan efek diferensial dari jenis budaya pada pelaksanaan praktek manajemen mutu. Dengan cara yang sama, Naor et al., (2008) juga menyoroti pentingnya mempertimbangkan budaya ketika membuat keputusan untuk menerapkan praktek-praktek kualitas untuk mencapai keunggulan kinerja (*performance excellence*). Meskipun studi ini menunjukkan budaya organisasi sebagai variabel kontekstual yang penting, mereka sering kali telah dilakukan pada tingkat praktek mutu. Meskipun peran penting dari budaya organisasi telah diketahui secara luas untuk keberhasilan implementasi manajemen mutu, ada kesenjangan dalam literatur empiris yang memeriksa hubungan antara budaya organisasi dan penerapan *Operational Excellence* pada tingkat teknik. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan teknik *Operational Excellence*.

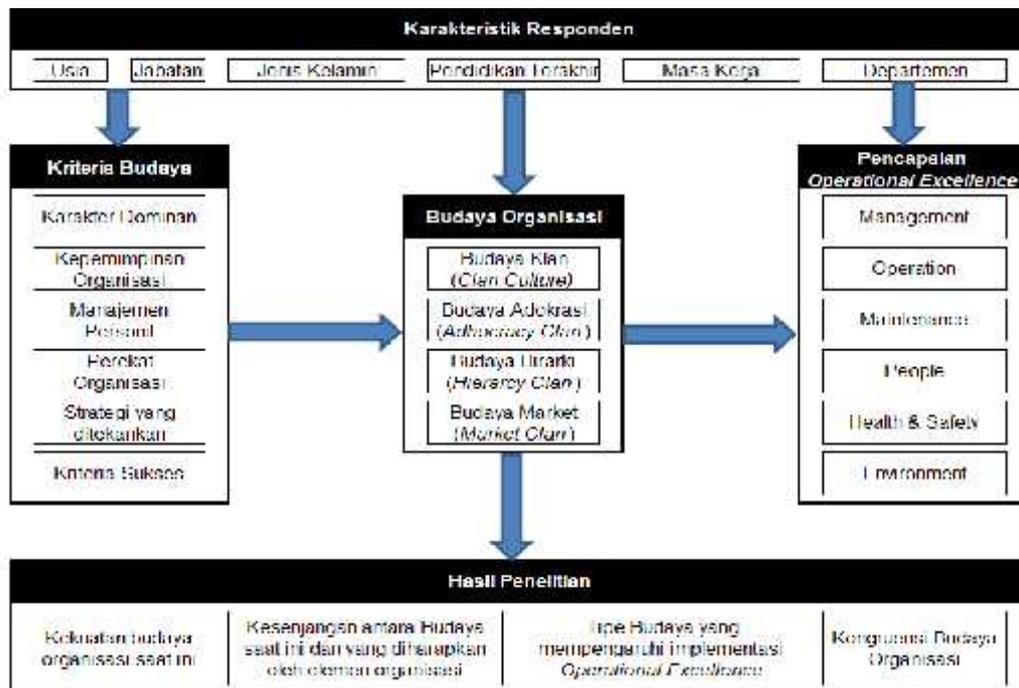
B. Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka dasar pemikiran dalam penelitian ini berdasarkan hubungan hasil pemetaan budaya organisasi dan implementasi *Operational Excellence* dalam bagan berikut:



Gambar 11. Bagan Kerangka Dasar Konsep Penelitian

Model konseptual dibutuhkan untuk memberikan hasil penelitian. Sehingga dibuatlah suatu kerangka pemikiran yang bertujuan untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 12. Bagan Kerangka konsep penelitian berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*)

C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka pemikiran sebagaimana telah dipaparkan diatas, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat budaya dominan dalam organisasi di PT. Vale Indonesia
2. Budaya klan, adhokrasi, market, dan hirarki mempengaruhi tingkat pencapaian *Operational Excellence* di PT. Vale Indonesia
3. Budaya organisasi merupakan kekuatan (*asset*) atau kelemahan (*liabilities*) bagi pencapaian implementasi *Operational Excellence*.

D. Definisi Operasional

1. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat efektifitas implementasi *Operational Excellence*, dalam hal ini adalah implementasi *Vale Production System* di PT. Vale Indonesia. Sehingga sebelumnya perlu dilakukan pemetaan budaya organisasi yang ada dengan menggunakan Kerangka Persaingan Nilai / *Competing Value Framework* (CVF) menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrumen* (OCAI), yang menganalisis **6 Variable Independen** secara kuantitatif yaitu: 1) karakter dominan; 2) Kepemimpinan Organisasi; 3) Manajemen Personil; 4) Perekat Organisasi; 5) Strategi yang ditekankan; dan 6) Kriteria Keberhasilan. Dari 6 variabel independen tersebut akan didapatkan gambaran tipe budaya organisasi yang dominan apakah: 1) Budaya Klan (*Clan Culture*); 2) Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*); 3) Budaya Pasar (*Market Culture*); dan 4) Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*).

Gambaran budaya organisasi ini akan disajikan dalam bentuk grafik dan table sehingga bisa dianalisis budaya organisasi meliputi: 1) Kekuatan budaya organisasi yang ada; 2) Kesenjangan antar budaya saat ini dan yang diharapkan; dan 3) Kongruensi Budaya Organisasi.

Untuk melihat pengaruh masing-masing tipe budaya organisasi terhadap implementasi *Operational Excellence* maka tingkat pencapaian implementasi *Operational Excellence* menjadi **variable dependen** dengan menggunakan *scoring matrix Vale Production System* (VPS) yang terdiri dari enam dimensi, yaitu: (1) *Operation*; (2) *Maintenance*; (3) *Management*; (4) *People*; (5) *Health & Safety*; dan (6) *Environment*. Berdasarkan literatur dan model *Operational Excellence* yang ada, budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap implementasi *Operational Excellence*.

2. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini digunakan beberapa istilah sehingga didefinisikan secara operasional agar menjadi petunjuk dalam penelitian ini. Definisi operasional tersebut adalah:

- a. **Budaya Klan (*Clan Culture*)** (X_1) adalah budaya organisasi dimana karyawan merasakan karakter kekeluargaan yang dominan, tipe kepemimpinan yang seperti mentor dan fasilitator, dimana karyawan dikelola dengan keterlibatan sebagai tim yang direkatkan dengan kesetiaan dan saling percaya, dan strategi yang ditekankan adalah pengembangan SDM sehingga kesuksesan merupakan hasil kerja tim.
- b. **Budaya Adokrasi (*Adhocracy Culture*)** (X_2) adalah budaya organisasi dimana karyawan merasakan karakter dinamis dan kewirausahaan yang dominan dimana karyawan bisa dengan bebas

menggali serta menyalurkan ide-ide kreatif dan inovatif, dengan pemimping yang berani mengambil resiko sehingga Organisasi direkatkan oleh komitmen atas inovasi dan eksperimentasi sehingga kesuksesan diartikan sebagai pencapaian keunikan jasa dan produk-produk baru.

- c. **Budaya Pasar (*Market Culture*)** (X_3) adalah budaya organisasi dimana karyawan merasakan karakter orientasi terhadap hasil sangat dominan dengan gaya kepemimpinan yang sebagai kompetitor dan motivator. Reputasi menjadi perhatian utama dan memenangkan kompetensi adalah kriteria kesuksesan..
- d. **Budaya Hirarki (*Hierarchy Culture*)** (X_4) adalah budaya organisasi dimana karyawan merasakan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi dengan gaya kepemimpinan sebagai koordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat untuk mencapai efisiensi. Karyawan dikelola dengan memberi rasa aman dan organisasi direkatkan dengan peraturan dan kebijakan formal.
- e. **Implementasi *Operational Excellence* (Y)** adalah tingkat pencapaian implementasi *Vale Production System* dari masing-masing departemen sesuai dengan *scoring matrix* yang dikembangkan oleh Vale. Alat Ukur yang digunakan berupa Assessment menggunakan checklist VPS yang dikembangkan oleh Vale dan dilakukan oleh tim VPS PT. Vale Indonesia.