

*TESIS*

**EFEKTIVITAS BUDAYA ORGANISASI  
DI PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN  
KAJIAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE  
AT THE TRAINING AND DEVELOPMENT CENTER AND  
GOVERNMENT MANAGEMENT STUDY  
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION

**SATRIA EKA TRI LAKSANA**

**E 012201012**



**PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2023**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**EFEKTIVITAS BUDAYA ORGANISASI DI PUSAT PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN DAN KAJIAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

disusun dan diajukan oleh

**SATRIA EKA TRI LAKSANA**  
E 012201012

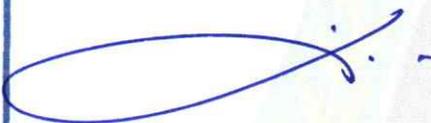
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program magister Program Studi Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

Pada tanggal **14 Juli 2023**

Menyetujui

Pembina Utama

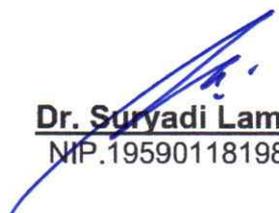
Pembimbing Pendamping

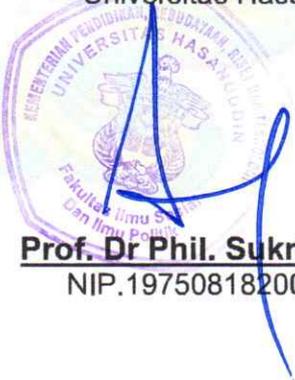
  
**Dr. Muhammad Yunus, M.A**  
NIP.19591030198702 1002

  
**Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si**  
NIP. 196801011997022001

Ketua Program Studi  
Administrasi Publik

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Hasanuddin

  
**Dr. Suryadi Lambali., MA**  
NIP.195901181985031006

  
**Prof. Dr Phil. Sukri, S.IP. M.Si**  
NIP.197508182008011008

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang Bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Satria Eka Tri Laksana

NIM : E012201012

Program Studi : Administrasi Publik

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulis saya berjudul, "**EFEKTIVITAS BUDAYA ORGANISASI DI PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN KAJIAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**", adalah karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alih tulisan orang lain, bahwa Tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 14 Juli 2023

Yang Menyatakan



**Satria Eka Tri Laksana**

## ABSTRAK

SATRIA EKA TRI LAKSANA. *Efektivitas Budaya Organisasi di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara* (dibimbing oleh Muhammad Yunus dan Hasniati).

Efektivitas adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya. Budaya organisasi merupakan hal penting dalam sebuah organisasi sebagai upaya mewujudkan sistem dan interaksi yang baik antarsesama dalam bekerja dan akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik untuk mencapai tujuan. Pada organisasi Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara ( Puslatbang KMP LAN) efektivitas budaya organisasi menunjukkan bahwa semakin tinggi peran budaya organisasi semakin tinggi pula efektivitas organisasi. Sebaliknya, jika semakin rendah budaya organisasi, efektivitas organisasi akan rendah. Penelitian ini bertujuan menggambarkan dan menganalisis efektivitas budaya organisasi serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas budaya organisasi di Puslatbang KMP LAN. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan kajian dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model analisis *Miles* dan *Huberman* menggunakan reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas budaya organisasi di Puslatbang KMP LAN menggunakan pendekatan efektivitas budaya organisasi (Denison, 1996) yang terdiri atas *consistency*, *involvement*, *adaptability*, dan *mission* dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di Puslitbang KMP sudah efektif untuk indikator *consistency* dan *involvement*, tetapi masih butuh beberapa penguatan pada indikator *adaptability* dan *mission* serta beberapa faktor yang memengaruhi yaitu komunikasi, motivasi, karakteristik organisasi, proses-proses, struktur organisasi, dan kebiasaan individu.

Kata kunci: efektivitas, budaya oeganisasi, *consistency*, *involvement*.  
*Adaptability, mission*



## ABSTRACT

SATRIA EKA TRI LAKSANA. *The Effectiveness of Organisational Culture in Centre for Training and Development and Government Management Studies of State Administration Institute* (supervised by Muhammad Yunus dan Hasniati).

The effectiveness in the participatory governance being a perspective linking aspect is to what extent an organization can realize its goals, while the organizational culture is important in an organization as an effort to create a good system and interaction among people at work, and will have an impact on the good organizational performance and achieving goals. In the Organizational Centre for the Training and Development and Government Management Studies of the State Administration Institute (Puslatbang KMP LAN), the effectiveness of the organizational culture indicates that the higher the role of organizational culture, the higher the effectiveness of the organization. Conversely, the lower the organizational culture, the lower the organizational effectiveness. The research aims to describe and analyse the effectiveness of the organizational culture and the factors affecting the effectiveness of the organizational culture in Puslatbang KMP LAN. The research used the qualitative method with the descriptive approach. Data collection techniques were carried out by the observation, interview, and literature review. The data were analysed using the Miles and Huberman analysis model namely the data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results of this study indicate that the Effectiveness of Organizational Culture in Puslatbang KMP LAN uses the Organizational Culture Effectiveness approach (Denison, 1996). consisting of Consistency, Involvement, Adaptability, Mission, it can be concluded that the Organizational Culture in Puslatbang KMP has been effective for the Consistency and Involvement indicators but still needs some strengthening on the Adaptability and Mission indicators as well as several influencing factors namely Communication, Motivation, Organizational Characteristics, Processes, Organizational Structure and Individual Habits

Keywords: effectiveness, organizational culture, consistency, involvement, adaptability, mission



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
P R A K A T A.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
I.1. Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	7
I.3 Tujuan Penelitian.....	7
I.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II.....	9
TINJAUAN PUSTAKA.....	9
II.1 Efektivitas .....	9
II.1.1 Pengertian Efektivitas.....	9
II.1.2 Indikator Efektivitas .....	11
II.1.3 Dimensi Efektivitas Organisasi .....	12
II.2 Budaya Organisasi.....	14
II. 2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	14
II.2.2 Jenis-jenis Budaya Organisasi .....	15
II.2.3 Tipe Budaya Organisasi .....	22
II.2.4 Fungsi Budaya Organisasi .....	25
II.2.5 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi ...	27
II.2. 6 Kaitan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi.....	30
II.3 Penelitian Terdahulu .....	38
II.5 Kerangka Pikir Penelitian .....	47

<b>BAB III</b> .....	<b>49</b>
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>49</b>
<b>III.1 Tipe dan Desain Penelitian</b> .....	<b>49</b>
III.1.1 Lokasi Penelitian .....	49
III.1.2 Fokus Penelitian .....	50
<b>III.2 Jenis dan Sumber data</b> .....	<b>53</b>
III.2.1 Jenis Data .....	53
III.2.2 Sumber data.....	53
<b>III.3 Teknik Pengumpulan Data</b> .....	<b>53</b>
<b>III.4 Teknik Analisis Data</b> .....	<b>54</b>
<b>III.5 Pengecekan Validitas Temuan/ Kesimpulan</b> .....	<b>55</b>
<b>BAB IV</b> .....	<b>57</b>
<b>GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN</b> .....	<b>57</b>
<b>IV.1. Gambaran Umum Lembaga Administrasi Negara</b> .....	<b>57</b>
IV.1.1. Sejarah Lembaga Administrasi Negara .....	57
IV.1.2. Visi dan Misi Lembaga Administrasi Negara.....	63
IV.1.3. Tugas dan Fungsi Lembaga Administrasi Negara .....	64
<b>IV.2. Gambaran Umum Puslatbang KMP LAN</b> .....	<b>66</b>
IV.2.1. Tugas Pokok dan Fungsi Puslatbang KMP LAN .....	66
IV.2.2. Struktur Organisasi Puslatbang KMP .....	69
IV.2.3. Sumber Daya Manusia Puslatbang KMP .....	70
IV.2.4. Isu Strategis Puslatbang KMP .....	72
<b>BAB V</b> .....	<b>79</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>79</b>
<b>V.1. Efektivitas Budaya Organisasi</b> .....	<b>79</b>
V.1.1. Keterlibatan.....	79
V.1.2. Kemantapan .....	85
V.1.3. Penyesuaian.....	103
V.1.4. Tujuan.....	110
<b>V.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Budaya Organisasi</b> .....	<b>121</b>
V.2.1. Komunikasi .....	121
V.2.2. Motivasi .....	123

V.2.3. Karakteristik Organisasi .....	124
V.2.4. Proses-Proses .....	125
V.2.5. Struktur Organisasi .....	126
V.2.6. Kebiasaan Individu .....	127
<b>BAB VI .....</b>	<b>128</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>128</b>
<b>VI.1. Kesimpulan .....</b>	<b>128</b>
<b>VI.2. Saran .....</b>	<b>130</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>132</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel V.1 Tabel Keterliban Kegiatan Pelatihan Dasar CPNS.....	82
Tabel V.2 Sebaran Jumlah Asessor Bersertifikat.....	82
Tabel V.3 Tabel Reduksi Data Indikator Pelibatan.....	85
Tabel V.4 Tabel Reduksi Data Indikator Kemantapan.....	103
Tabel V.5 Tabel Reduksi Data Indikator Penyesuaian.....	109
Tabel V.6 Pengukuran Indikator Kinerja Utama Puslatbang KMP.....	112
Tabel V.7 Capaian IKU Puslatbang KMP Tahun 2022 .....	115
Tabel V.8 Tabel Reduksi Data Indikator Tujuan.....	121

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Konsep .....	48
-----------------------------------	----

## P R A K A T A

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh...

Alhamdulillah, Dengan kerendahan hati dan rasa syukur tiada hentinya penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya serta nikmat ilmu sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul **Efektivitas Budaya Organisasi di Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara**. Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister (S2) pada Program Magister Pasca sarjana Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Salam dan shalawat senantiasa tercurah kepada junjungan baginda Nabiullah Muhammad SAW, Nabi yang membawa kita dari alam yang gelap gulita menuju alam yang terang benderang seperti saat ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata kesempurnaan, namun tesis ini disusun atas dasar kesabaran dan kerja keras yang melibatkan banyak pihak, dan alhamdulillah penulis berhasil mewujudkan harapan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan proses kolaborasi yang akan dilakukan kedepannya.

Banyak tantangan maupun kendala penulis dalam penyusunan tesis ini. Namun dengan satu keyakinan dan harapan yang begitu besar bahwa untuk meraih yang terbaik memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit pula, sehingga tantangan dan rintangan tersebut menjadi makna sebuah pengorbanan. Penyelesaian studi dan tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis, moral maupun material.

Dengan segala kerendahan hati dan segenap cinta serta rasa hormat kepada kedua **orang tua** penulis (**Almarhum Amrin dan Almarhumah Sri Hastuti**) yang telah merawat dan membesarkan serta mendidik penulis hingga akhir hayatnya, terimakasih Ayah dan Ibu. Terimakasih juga penulis ucapkan kepada **Istriku Tersayang** (Andi Sophia) yang senantiasa memberi semangat, membantu segala hal dan mendoakan penulis untuk menyelesaikan studi, *I Love You* Istriku dan **Anak-Anakku Tersayang** (**We Janeetra Fauziah Laksana dan We Batari Ufairah Laksana**), Terimakasih sudah menjadi penyemangat untuk menyelesaikan studi, menghibur dengan canda tawa, kelucuan dan keriangannya saat padatnya tugas kantor dan keharusan menyelesaikan studi, *I Love You* Anakku. Terimakasih juga penulis sampaikan kepada kedua **Mertua** penulis (**KB Andi Baso dan Nining**) yang senantiasa mendoakan dan mendukung penulis untuk menyelesaikan studi, terimakasih opu dan mama. Semoga kita semua selalu dalam lindungan Allah SWT, senantiasa diberi Kesehatan, umur yang Panjang serta keberkahan dan rahmatNya.

Pada kesempatan ini dengan segala keikhlasan dan kerendahan hati, penulis juga menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Si.** selaku Rektor Unhas beserta para wakil Rektor Universitas Hasanuddin, staf dan jajarannya.
2. **Bapak Prof. Dr. Phil, Sukri, M. Si** selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para wakil dekan dan staf.
3. **Bapak Dr. Suryadi Lambali, MA** selaku Ketua Prodi Pasca Sarjana Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin dan juga selaku Penguji terimakasih telah memberikan kritik,

motivasi dan nasihat keilmuan. Penulis sangat berterima kasih dan berharap semoga bapak senantiasa dalam lindungannya serta segala kebaikan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT.

4. **Bapak Dr. Muhammad Yunus, M.A** , selaku Pembimbing I yang telah menyempatkan waktu dan memberikan saran dan kritik kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini. Terimakasih atas bimbingan yang diberikan selama ini. Penulis sangat berterima kasih dan berharap semoga bapak senantiasa dalam lindungannya serta segala kebaikan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT.
5. **Ibu Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si** selaku Pembimbing II dan Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, yang senantiasa menyempatkan waktu, memberikan masukan dan perbaikan, menjadi seperti orang tua penulis yang mengayomi dan membimbing ke arah yang lebih baik. Penulis sangat berterima kasih dan semoga ibu senantiasa dalam Lindungan Allah, dan semua yang telah ibu berikan bernilai ibadah disisi Allah SWT
6. **Prof. Dr. Hamsina, M. Si., dan Dr. Muhammad Rusdi, M.Si**, selaku dosen penguji yang telah menyempatkan waktu dan memberikan saran serta kritikan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini. Penulis sangat berterima kasih dan berharap semoga bapak/ibu senantiasa berada dalam lindungannya serta segala kebaikan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT.
7. **Bapak Dr. Andi Taufik, M.Si**, Selaku Kepala Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan, Lembaga

Administrasi Negara (Puslatbang KMP LAN). Penulis sangat berterima kasih atas masukan dan sarannya serta menjadi pimpinan yang sangat baik, membagi ilmu dan memberi kesempatan bagi penulis untuk melanjutkan studi, semoga bapak selalu dalam lindungan Allah SWT.

8. **Seluruh Pegawai Puslatbang KMP LAN**, terimakasih penulis ucapkan atas bantuan dan dukungannya, serta masukan dan bersedia menjadi narasumber yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
9. **Para dosen Prodi Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Hasanuddin**. Terimakasih atas bimbingan yang diberikan selama ini. Berharap semoga Bapak Ibu sehat selalu, senantiasa dalam lindungannya serta segala kebaikan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT.
10. **Seluruh Staf Departemen Ilmu Administrasi FISIP UNHAS, staf di lingkup FISIP UNHAS dan staf di lingkup Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin** tanpa terkecuali. Terima kasih atas bantuan yang diberikan kepada penulis.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang**

Budaya organisasi merupakan hal penting dalam sebuah organisasi sebagai upaya mewujudkan sistem dan interaksi yang baik antar sesama dalam bekerja, dan akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik dan mencapai tujuan. Budaya organisasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang diciptakan dalam sebuah organisasi sebagai agen perubahan menuju arah yang positif untuk menciptakan Sumber Daya Manusia yang siap, dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi, baik untuk menyesuaikan perubahan yang diharapkan atau keadaan yang terjadi diluar dugaan organisasi. Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau instansi, untuk membentuk sikap, nilai-nilai dan pola perilaku individu, sehingga seluruh anggota dapat bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama, dimana nilai-nilai atau pola perilaku, beserta keyakinan yang telah tertanam tersebut, dapat diwariskan dari generasi ke generasi berikutnya. (Robbins & Judge, 2016)

Sebagai lembaga organisasi publik Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan, Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang KMP LAN) memiliki misi sebagai berikut:

Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui:

1. Mewujudkan SDM Aparatur unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang berstandar internasional.
2. Mewujudkan Kebijakan Administrasi Negara yang berkualitas melalui kajian

kebijakan berbasis evidence dan penyediaan analisis kebijakan yang kompeten.

3. Mewujudkan Inovasi Administrasi Negara yang berkualitas melalui pengembangan model inovasi serta penguatan kapasitas dan budaya inovasi.
4. Mewujudkan organisasi pembelajar berkinerja tinggi melalui dukungan pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan merupakan salah satu pusat yang dimiliki oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) di daerah. LAN mempunyai 4 pusat yang ada di daerah yaitu Puslatbang KHAN di Aceh, Puslatbang PKASN di Bandung, Puslatbang KDOD di Samarinda dan Puslatbang KMP di Makassar yang merupakan lokasi dari penelitian ini.

Puslatbang KMP LAN merupakan bagian dari LAN yang berkedudukan di Makassar yang menjalankan 2 fungsi utama yaitu pelatihan dan pengembangan aparatur serta kajian kebijakan, dalam menjalankan kedua fungsi ini Puslatbang KMP LAN dituntut mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada stakeholder yang datang ke Puslatbang KMP LAN, selain menyediakan sarana dan prasarana yang memadai juga harus dilengkapi sumber daya yang profesional di bidangnya.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Puslatbang KMP LAN tidak akan mungkin terlepas dengan norma-norma atau budaya yang dibangun dalam lingkup organisasi, sejak tahun 2010 Puslatbang KMP LAN telah menetapkan 5 (lima) Nilai budaya kerja yang terdiri dari Komitmen, Integritas, Inovasi, Profesional, dan Peduli (KIIPP). Budaya kerja ini menjadi pedoman berperilaku bagi seluruh Aparatur Sipil

Negara ASN di Puslatbang KMP. Guna menguatkan budaya kerja yang mulai tumbuh di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN), pada tahun 2014 telah lahir nilai integritas, profesional, inovatif dan peduli (IPIP) sebagai nilai bagi yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara ASN di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Meskipun budaya organisasi sejak 2010 sudah dibentuk di Puslatbang KMP LAN tetapi tidak menjamin bahwa budaya organisasi yang telah dirumuskan bersama telah tertanam dan terimplementasikan dengan baik di unit kerja masing-masing pegawai, terbukti dengan masih adanya komplain-komplain terhadap pelayanan yang ada dari peserta pelatihan ataupun stakeholder lainnya, walaupun komplain-komplain itu sebisa mungkin segera datasi, selain itu salah satu nilai organisasi yaitu inovasi masih kurang di Puslatbang KMP, ini terbukti dengan jaranginya inovasi yang lahir dari pegawai Puslatbang KMP atau hanya beberapa orang saja yang mampu menyumbangkan ide-ide atau gagasan yang inovatif di unit kerja padahal sebagai Lembaga pelatihan dan pengembangan serta kajian seperti di Puslatbang KMP menuntut seluruh pegawai mampu berinovasi untuk beradaptasi menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Masalah kedisiplinan juga menjadi masalah yang terus berulang di Puslatbang KMP, walaupun sudah memberlakukan sistem absen elektronik tetapi tetap saja masalah keterlambatan masuk kerja selalu berulang, padahal kedisiplinan masuk kerja tentu saja mempengaruhi nilai-nilai profesionalisme pegawai dalam memberikan pelayanan.

Baik atau buruknya penilaian terhadap kinerja tentu berpengaruh terhadap kredibilitas Puslatbang KMP LAN dalam berpartisipasi dalam pembangunan nasional Untuk memperoleh suatu kinerja yang baik dan diapresiasi oleh seluruh

pihak, tentu Puslatbang KMP LAN perlu memikirkan langkah-langkah atau strategi apa serta yang tepat dalam meninjau kembali bagaimana kondisi atau dinamika yang selama ini terjadi dalam lingkup organisasi sehingga kedepannya mampu untuk menghadapi setiap kendala dan tantangan dalam rangka pencapaian tujuan.

Budaya organisasi dianggap sebagai norma, asumsi-asumsi, keyakinan, nilai, struktur, aturan juga iklim organisasi yang sering digunakan sebagai pengganti atau penambahan dalam ranah budayanya itu sendiri, persepsi individu tentang manifestasi yang coba dilakukan oleh dominan organisasi (Allen, 2003). Akan ada perdebatan diantara individu sebagai sebuah ekspresi responsif yang berbeda oleh perubahan yang mempengaruhi emosionalnya (Denison, 1996).

Dalam konteks penerapan budaya berarti upaya untuk mengelola hal mulai dari yang paling privat dari manusia yaitu emosional, kadang emosional dapat dikatakan sangat idealis penekanan yang digunakan oleh (Bratton, Grint, & Nelson, 2005) juga dapat lebih kondusif tergantung pada kondisi yang berlangsung di dalam organisasi tersebut (Van Maanen & Kunda, 1989). Hal itu diyakini karena ini menyangkut komitmen juga antusias anggota, dimana sikap itu yang paling kritis terhadap tujuan fundamental organisasi sehingga akuisisi emosional sangat penting, memperoleh kekuatan yang sama seperti ikatan keluarga atau dalam tujuan yang berharga sebagaimana anggota terlibat memiliki peran yang diyakini sangat penting.

Efektivitas organisasi dalam manajemen berarti perbandingan *input* baik dengan kuantitas maupun kualitas keluaran (*output*) suatu barang atau jasa, serta tingginya efektivitas organisasi dipandang sebagai kriteria suatu organisasi agar lebih maju dan berkembang (Steers, 1985)

Menurut Gibson dalam (Sahmawi, 2013), mendefinisikan efektivitas adalah

sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya, lebih lanjut menjelaskan untuk memahami konsep efektivitas organisasi perlu mengetahui perspektif efektivitas sebagai tingkat unit analisis yang meliputi efektivitas individu, kemudian efektivitas kelompok dan terakhir efektivitas organisasi. Berlandaskan dengan aspek efektivitas organisasi yang dikemukakan Steers dalam (Sutrisno, 2010) yang meliputi optimalisasi tujuan, perspektif sistem dan tekanan pada perilaku manusia dalam susunan organisasi, dapat dipraktekkan dengan proses yang tepat dengan mempertimbangkan peran perorangan di dalamnya.

Selain itu dalam proses pencapaian tujuan, tidak lepas dari peran faktor-faktor efektivitas organisasi yang meliputi, struktur organisasi dan teknologi yang digunakan, kualitas dan perilaku sumber daya manusia, kebijakan dan budaya organisasi sangat dibutuhkan. Terlebih budaya yang merupakan sesuatu yang tidak tampak, namun memiliki kendali atas perilaku anggota yang mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2010), menyatakan bahwa aspek dalam efektivitas organisasi digunakan atas dasar realita bahwa setiap organisasi dalam mencapai tujuannya selalu menggunakan perilaku manusia sebagai alatnya. Sedangkan, menurut Cameron & Whetten dalam (Sutrisno, 2010), terdapat tiga alasan teoritis, empiris dan praktis mengapa efektivitas organisasi secara konsisten perlu untuk diteliti meskipun sulit diidentifikasi :

1. Konsep efektivitas organisasional secara teoritis terletak pada semua model organisasional. Konsep ini tertanam dalam bahasa akademik maupun manajerial.
2. Efektivitas secara empiris berfungsi sebagai variabel penting dalam kegiatan riset dan konsep penting dalam penafsiran fenomena

organisasional.

3. Manusia sebagai individu dihadapkan dengan kebutuhan untuk membuat judgments tentang kinerja berbagai organisasi.

Menurut Mohyi (2012), Keberadaan sebuah organisasi tidak akan selamanya tetap (statis) melainkan akan mengalami perubahan, baik berupa perkembangan ataupun penciutan. Dan perubahan ini akan mempunyai dampak pada perubahan budaya yang ada didalamnya. Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota dan kelompok dalam organisasi. Perilaku tersebut dapat berpengaruh juga pada pencapaian prestasi individu tersebut, sekaligus berpengaruh terhadap efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Pada Organisasi Puslatbang KMP LAN, efektifitas budaya organisasi yang terjadi tentu akan menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai atau peran budaya organisasi, maka semakin tinggi pula efektifitas yang dicapai dalam organisasi. Sebaliknya, jika semakin rendah budaya organisasi, maka efektifitas Untuk mengatasi permasalahan tersebut juga akan rendah. Berdasarkan fakta maupun teori terkait, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, **Efektivitas Budaya Organisasi di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara (PUSLATBANG KMP LAN).**

## **I.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimanakah efektivitas budaya organisasi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara Makassar (Puslatbang KMP LAN Makassar)?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas budaya organisasi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara Makassar (Puslatbang KMP LAN Makassar)?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menggambarkan dan menganalisis efektivitas budaya organisasi di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan, Lembaga Administrasi Negara Makassar (Puslatbang KMP LAN Makassar)
2. Untuk menggambarkan dan menganalisis apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas budaya organisasi di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara Makassar (Puslatbang KMP LAN Makassar)

## **I.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberi manfaat pada berbagai ranah akademisi dan praktisi dalam usaha pengembangan keilmuan dan organisasi.

1. Manfaat bagi ilmu pengetahuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah keragaman temuan dalam bidang keilmuan, karena temuan dalam penelitian ini kedepannya dapat dikembangkan lagi.

## 2. Manfaat bagi mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa untuk keperluan akademis terkait pentingnya organisasi, dinamika-dinamika dan unsur-unsur pengaruh lainnya.

## 3. Manfaat bagi organisasi terkait

Melalui Penelitian Puslatbang KMP LAN Makassar akan dengan mudah mengidentifikasi apa saja kelemahan dan kekurangan dalam budaya organisasi di Puslatbang KMP LAN Makassar, sehingga akan mempermudah melakukan perbaikan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1 Efektivitas**

##### **II.1.1 Pengertian Efektivitas**

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan.

Menurut para ahli ada beberapa definisi efektivitas:

1. Efektivitas merupakan kemampuan memilih tujuan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Handoko, 2001).
2. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapainya tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya (Siagian S. P., 2001).
3. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut (Supriyono, 2000).

Menurut Steers (1985) menyatakan bahwa Efektivitas merupakan suatu keberhasilan yang dicapai dengan memadukan teknologi, struktur, dan

karakteristik-karakteristik pribadi dengan faktor-faktor sosial yang dapat berjalan selaras dan berorientasi pada tujuan organisasi

Pada dasarnya sebuah keberhasilan organisasi dapat dilihat dan diukur dengan menggunakan konsep efektivitas, para akademisi dan praktisi memiliki pemahaman yang berbeda-beda mengenai efektivitas. Steers dalam (Sutrisno, 2007), mengemukakan sebuah pemahaman, bahwa secara umum, efektivitas sering dikaitkan dengan tujuan organisasi untuk memperoleh keuntungan dan mengabaikan Sumber Daya Manusia. Namun, pada hakikatnya Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas organisasi dan pola perilaku manusia merupakan faktor utama yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Lebih lanjut Soetopo (2012) menjelaskan bahwa efektivitas atau keefektifan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu yang dimaksud dengan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Sehingga keefektifan tidak bisa dipandang dari sisi keberhasilan pencapaian tujuan saja, tetapi juga dipandang dari proses yang dialami seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan dan sistem komunikasi yang diterapkan pemimpinnya

Selanjutnya Sutrisno (2010) menambahkan, pengikut anjakan efektivitas multivariat berpendapat bahwa, yang disebut dengan efektivitas organisasi ditandai oleh beberapa variabel penting sebagai indikator yang secara bersama-sama dianggap menentukan kesuksesan organisasional

atau kelangsungan hidup perusahaan. Model integratif atau multivariasi ini pada umumnya lebih komprehensif dan mencoba untuk memperhitungkan proporsi yang lebih besar mengenai varian dalam efektivitas.

### **II.1.2 Indikator Efektivitas**

Menurut Sutrisno (2007) dalam mengukur efektivitas suatu kegiatan atau aktivitas perlu diperhatikan beberapa indikator, yaitu :

- a. Pemahaman program.
- b. Tepat Sasaran.
- c. Tepat waktu.
- d. Tercapainya tujuan.
- e. Perubahan nyata

Menurut Campbell dalam (Mutiarin & Zaenuddin, 2014) pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah:

- a. Keberhasilan program,
- b. Keberhasilan sasaran,
- c. Kepuasan terhadap program,
- d. Kesesuaian input dan output,
- e. Pencapaian tujuan menyeluruh.

Menurut Siagian S. P (2001) mengemukakan bahwa kriteria atau ukuran untuk mengukur tujuan yang efektif atau tidak adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai,
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan,
- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap,
- d. Perencanaan yang matang,

- e. Penyusunan program yang tepat,
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja,
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien,
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

### **II.1.3 Dimensi Efektivitas Organisasi**

Terdapat beberapa macam indikator atau kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Campbell dalam (Sutrisno, 2010) mengatakan terdapat 21 kriteria untuk mengukur efektivitas:

- a. Efektivitas keseluruhan, yaitu sejauh mana organisasi melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuannya.
- b. Kualitas, yaitu kualitas jasa atau produk utama yang dihasilkan oleh organisasi.
- c. Produktivitas, yaitu kuantitas atau volume produk atau jasa utama yang dihasilkan oleh organisasi.
- d. Kesiapsiagaan, yaitu penilaian menyeluruh mengenai kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan suatu tugas khusus dengan baik ketika diminta.
- e. Efisiensi, yaitu suatu rasio yang mencerminkan perbandingan beberapa aspek satuan prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi itu.
- f. Laba, merupakan penghasilan atas penanaman modal yang digunakan untuk menjalankan organisasi dilihat dari segi pemilik.
- g. Pertumbuhan, yaitu pertumbuhan hal-hal seperti tenaga kerja, fasilitas pabrik, laba dan penemuan baru.

- h. Pemanfaatan lingkungan, yaitu sejauh mana organisasi dengan sukses berinteraksi dengan lingkungannya yaitu, dapat memperoleh sumberdaya yang langka yang diperlukan untuk operasi secara efektif.
- i. Stabilitas, yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumberdaya sepanjang waktu, khususnya dalam periode-periode sulit.
- j. Perputaran atau keluar masuknya karyawan.
- k. Absenteisme, yaitu banyaknya kemangkiran kerja.
- l. Kecelakaan, yaitu banyaknya kecelakaan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kerugian waktu untuk turun mesin atau waktu perbaikan.
- m. Semangat kerja, yaitu kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- n. Motivasi, yaitu kekuatan atau dorongan seseorang untuk melibatkan dirinya dalam kegiatan yang diarahkan pada sasaran atau tujuan dalam pekerjaan.
- o. Kepuasan, yaitu tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- p. Internalisasi tujuan organisasi, yaitu diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap orang dalam unit-unit organisasi.
- q. Konflik kohesi, yaitu dimensi kohesi yang merujuk pada perasaan saling suka satu sama lain, kerja sama, berkomunikasi penuh dan terbuka. Sedangkan dimensi konflik yang merujuk pada perselisihan dalam bentuk kata-kata, fisik, koordinasi jelek dan komunikasi yang tidak efektif.

- r. Fleksibilitas adaptasi, yaitu kemampuan suatu organisasi untuk mengubah standar prosedur operasi dalam menanggapi tantangan lingkungan untuk mencegah terjadinya kebekuan dalam menghadapi rangsangan lingkungan.
- s. Penilaian pihak luar, yaitu penilaian terhadap unit-unit organisasi dari seseorang atau lembaga dalam lingkungannya yang menaruh kepentingan.
- t. Iklim, merupakan lingkungan di dalam organisasi.
- u. Kualitas kehidupan kerja, yaitu kualitas yang berhubungan dengan karyawan dengan lingkungan kerjanya.

## **II.2 Budaya Organisasi**

### **II. 2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang diciptakan dalam sebuah organisasi yang terjadi dalam menyesuaikan perubahan yang diharapkan atau perubahan yang terjadi diluar dugaan, yang tidak sesuai dengan kondisi atau keadaan yang tidak diharapkan. Pengertian Budaya Organisasi menurut para ahli, sebagai berikut:

Menurut Peter F. Druicker dalam (Pabundu, 2014), mengemukakan bahwa Budaya Organisasi adalah cara yang secara konsisten digunakan sebagai sebuah problem solving dalam pokok penyelesaian permasalahan-permasalahan yang timbul dalam organisasi, baik masalah yang timbul pada internal maupun eksternal perusahaan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru dari generasi ke generasi berikutnya.

Menurut Robbin (1994), pengertian Budaya Organisasi merupakan sebuah nilai yang tertanam pada masing-masing individu yang diyakini secara bersama-sama oleh suatu kelompok yang menjadi sebuah pembeda, yang dapat membedakan kelompok atau organisasi tersebut dengan organisasi lain berdasarkan nilai-nilai yang dianutnya.

Menurut Gibson dalam (Wibowo, 2010), mengatakan bahwa, Budaya Organisasi adalah sebuah perasaan yang muncul pada jiwa individu dalam organisasi, dimana perasaan tersebut mampu membentuk pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan.

Menurut Michael Zwell dalam (Wibowo, 2010), mengungkapkan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu kebiasaan yang dapat diwariskan dari generasi ke generasi berikutnya yang mampu memberikan prinsip diri, identitas dan strategi dalam menjalankan aktivitas dan kehidupan organisasi.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola kebiasaan yang telah terjadi dalam lingkup organisasi yang terbentuk akibat adanya pengaruh nilai-nilai yang dianut dalam upaya penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi.

## **II.2.2 Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Budaya yang tercipta di dalam sebuah organisasi, memiliki ciri dan karakteristik tertentu, Robert E. Quinn dan Michael R. McGrat, membagi budaya organisasi kedalam empat jenis, yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya Rasional. Budaya jenis ini, merupakan budaya yang menekankan pada informasi individual, yaitu menggunakan

pertimbangan logika dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan pernyataan formal atas perjanjian kontrak, dimana seorang bos sebagai lokasi otoritas dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan bawahannya untuk berfokus pada pencapaian tujuan dan berorientasi pada sasaran organisasi, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang produktif, efisien dan menguntungkan bagi organisasinya.

- b. Budaya Ideologis. Budaya jenis ini, merupakan budaya yang menekankan pada proses informasi intuitif, yaitu suatu budaya yang menggunakan pertimbangan pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan pandangan dari dalam yang intuitif dan bertumpu pada nilai-nilai yang dianut, dimana seorang atasan yang memiliki kharisma sebagai lokasi otoritas dengan gaya kepemimpinan yang memberikan saran-saran kepada bawahannya untuk berorientasi kepada risiko, sehingga memberikan pertumbuhan ke arah yang positif dan dapat mengembangkan Sumber Daya Manusia yang unggul.
- c. Budaya Konsensus. Budaya jenis ini, merupakan budaya yang menekankan pada proses informasi kolektif, yaitu suatu budaya yang menggunakan metode diskusi, partisipasi dan kesepakatan bersama oleh kelompok sebagai proses pengambilan keputusan. Anggota adalah sebagai lokasi otoritas, yaitu bahwa semua keputusan diserahkan kepada forum atas dasar kesepakatan bersama seluruh anggota, Dimana seorang pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan untuk mendukung segala hal yang membawa

organisasi menjadi kelompok yang harmonis dan berkualitas sehingga mampu menciptakan iklim, moral dan kerja sama yang baik antar anggota organisasi.

- d. Budaya Hierarkis. Budaya jenis ini, merupakan budaya yang menekankan pada proses informasi Formal, yaitu suatu budaya yang menggunakan metode dokumentasi, komputasi dan evaluasi. Budaya jenis ini, merupakan suatu budaya yang aktivitasnya tersusun secara rapi dan formal berdasarkan aturan yang telah dibuat. Segala keputusan yang akan ditetapkan dalam budaya organisasi jenis ini, akan berfokus dan bertumpu pada aturan-aturan dan pengetahuan teknis serta diawasi atau dikontrol demi menjaga stabilitas dan keamanan organisasi. Segala hal dijalankan berdasarkan kewaspadaan dan kehati-hatian yang berorientasi kepada terlaksananya aturan dan keamanan organisasi.<sup>39</sup>

Model budaya organisasi menurut Denison (1996) menyoroti empat ciri utama yang dimiliki sebuah organisasi harus dikuasai agar efektif. Pada pusat Model adalah organisasi "Keyakinan dan Asumsi." Ini adalah aspek yang dipegang teguh dari organisasi identitas yang seringkali sulit diakses. Empat ciri Model Denison, Misi, Adaptasi, Keterlibatan, dan Konsistensi, mengukur perilaku yang didorong oleh keyakinan ini dan asumsi yang membuat budaya organisasi. Ciri-ciri ini diatur oleh warna dan dirancang untuk membantu Anda menjawab pertanyaan kunci tentang budaya organisasi Anda.

- MISI: Apakah kita tahu kemana kita akan pergi?
- ADAPTASI: Apakah kita menanggapi pasar/ lingkungan luar?

- KETERLIBATAN: Apakah orang-orang kita selaras dan terlibat?
- KONSISTENSI: Apakah kita memiliki nilai, sistem, dan proses? di tempat untuk menciptakan pengaruh?

Menurut Denison dalam (Sobirin, 2007) mengemukakan bahwa terdapat cara lain untuk mengklasifikasikan dimensi budaya organisasi yang langsung dikaitkan dengan efektivitas organisasi. Dimensi tersebut yaitu ;

- a) *Involvement* (keterlibatan) adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
- b) *Consistency* (kemantapan) adalah menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
- c) *Adaptability* (penyesuaian) adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- d) *Mission* (tujuan) adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Budaya organisasi merupakan komponen yang abstrak, namun budaya organisasi memiliki dimensi yang dapat diukur menggunakan alat ukur skala. Skala pengukuran variabel budaya organisasi ini akan mengukur dimensi dengan karakteristik; inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah yang diinginkan organisasi, kerjasama antar unit, dukungan manajemen, kontrol, identitas dalam organisasi, sistem imbalan, toleransi

terhadap konflik dan pola komunikasi yang digunakan dalam organisasi (Mohyi, 2012)

Stephen P. Robins berdasarkan pendapat George G. Gordon dan M.W. Commings dalam (Mohyi, 2012), mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya organisasi;

1) *Individual Initiative* (Inisiatif Individu)

Inisiatif individu yang dimaksud dalam pengertian ini adalah tingkat kreativitas inisiatif atau ketidaktergantungan (independensi) individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi.

2) *Risk Tolerance* (Toleransi terhadap tindakan beresiko)

Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana para karyawan (anggota pegawai) dianjurkan berinovasi dan berani mengambil resiko.

3) *Direction* (Arah)

Yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dengan harapan untuk mencapai prestasi.

4) *Integration*

Yaitu tingkat kerja sama antar unit atau sejauh mana organisasi yang dilakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian dalam organisasi agar bekerja sama dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

5) *Management Support*

Yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manajer memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap para bawahannya.

6) *Control* (Mengendalikan)

Yaitu aturan-aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan pada pemimpin organisasi dalam mengendalikan perilaku para bawahannya.

7) *Identity* (Identitas)

Yaitu tingkat rasa bangga dari tiap individu atau sejauh mana para anggota (karyawan) organisasi yang bersangkutan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu ataupun dengan bidang keahlian profesional yang dimilikinya.

8) *Reward System* (Sistem Imbalan)

Yaitu tingkat alokasi imbalan (kompensasi) yang diberikan kepada para pegawai (anggota) yang didasarkan atau kriteria prestasinya, bukan didasarkan atas sistem senioritas, pilih kasih dan sebagainya.

9) *Conflict Tolerance* (Toleransi Konflik)

Yang dimaksud dengan toleransi konflik adalah, sejauh mana tingkatan dorongan terhadap pegawai untuk menemukan konflik dan kritik secara terbuka.

10) *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Pola-pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki (tingkatan) kewenangan yang formal.

Richard M. Steers dalam (Mohyi, 2012), juga menguraikan dimensi- dimensi budaya organisasi terdiri dari:

1) Struktur Tugas

Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas yang dilakukan oleh organisasi.

2) Hubungan Imbalan Hukum

Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme dan seterusnya.

3) Tekanan pada Prestasi

Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi karya organisasi.

4) Sentralisasi Keputusan

Batasan keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.

5) Keamanan versus Risiko

Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.

6) Status dan Semangat

Perasaan umum di antara para individu bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang baik.

7) Pengakuan dan Umpan Balik

Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.

8) Keterbukaan versus Ketertutupan

Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.

9) Kompetensi dan Keluwesan

Organisasi secara Umum Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuan dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas baru dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja (anggota) sebelum masalah menjadi gawat.

### **II.2.3 Tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dibedakan atas beberapa tipe, setiap ilmuwan membagi budaya organisasi dengan tipe yang berbeda-beda berdasarkan hubungan dan perspektif yang mereka gunakan.

Menurut Robbins dalam (Wibowo, 2010), mengemukakan tipe organisasi yang digali dan dipahami berdasarkan hubungan antara tingkat sosiabilitas (ditandai dengan tingkat persahabatan antar anggota organisasi) dan solidaritas (ditandai dengan tingkat kerja sama dan saling berbagi pengertian atas tujuan dan tugas bekerja) yaitu sebagai berikut:

- a. *Networked Culture*. Budaya yang tercermin, yaitu tingkat solidaritas yang rendah dengan tingkat sosiabilitas yang tinggi, dimana antar anggota organisasi memiliki interaksi yang sangat baik, terjalin hubungan personal yang sangat kuat dan terbuka. Pada tipe ini, mampu menciptakan suatu keharmonisan dan hubungan kekeluargaan yang sangat terjalin dengan baik antar sesama anggota organisasi dengan aktivitas yang secara informal atau bebas.

- b. *Mercenary Culture*. Budaya tipe ini, ditandai dengan tampaknya solidaritas yang tinggi dan sosiabilitas yang rendah, yaitu merupakan tipe budaya yang berorientasi dan berfokus serta sangat agresif dalam mengejar tercapainya tujuan organisasi tanpa memperdulikan waktu, dengan komunikasi yang cepat. Anggota organisasi jenis budaya ini, tidak akan memperdulikan hal-hal yang tidak berguna, mereka hanya berkonsentrasi pada pekerjaan mereka dengan melakukan segala cara untuk mewujudkan apa yang ingin mereka capai. Waktu yang mereka miliki, seolah-olah dipergunakan hanya untuk melakukan pekerjaannya saja.
- c. *Fragmented Culture*. Budaya tipe ini, menonjolkan sifat yang individualis dengan ditandai adanya sikap solidaritas dan sosiabilitas yang rendah, yaitu bahwa anggota yang berada dalam organisasi jenis ini adalah orang yang berfokus pada pekerjaannya sendiri, ia akan merasa puas, jika pekerjaannya terselesaikan tanpa memperdulikan pekerjaan orang lain, individu dalam organisasi jenis ini memiliki masalah dalam interaksi sosialnya, bahkan mereka tidak mengenal satu sama lain. Dampaknya mereka tidak memiliki identitas atas pekerjaannya, ia hanya mengenali dirinya berdasarkan profesi yang ia miliki, bukan pada tempat dimana ia bekerja.
- d. *Communal Culture*. Orang-orang yang berada dalam iklim ini, memiliki solidaritas dan sosiabilitas yang tinggi. Mereka mampu berinteraksi dengan baik dan memberikan kinerja yang baik pula kepada organisasinya. Budaya jenis ini merupakan budaya yang mampu menyeimbangkan antara persahabatan dan profesionalitas serta

memiliki identitas pekerjaan dan kekeluargaan yang sangat kuat, mampu bersinergi dengan baik dalam melakukan pekerjaan dengan saling membimbing tanpa memperdulikan tingkatan pekerjaan yang ia pegang. Anggota organisasi sangat memegang teguh kepercayaan yang diberikan perusahaan bahkan mereka merasa memiliki perusahaan tersebut, sehingga harus merasa untuk mengembangkan perusahaan secara sungguh-sungguh.<sup>4</sup>

Dalam mempelajari budaya organisasi terdapat beberapa tingkatan budaya organisasi. Dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi (dasar) (Mohyi, 2012), apabila disusun dalam sebuah skema bertingkat, tingkatan organisasi meliputi;

a) Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku dan fisik adalah manifestasi nyata dari budaya organisasi.

b) Perspektif

Perspektif merupakan aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu seperti, cara untuk menyelesaikan permasalahan dan bagaimana anggota organisasi membaca situasi.

c) Nilai

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada di dalam organisasi.

d) Asumsi

Asumsi merupakan keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan tentang hubungan mereka dengan orang lain serta tentang hakikat organisasi mereka

## **II.2.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam (Sutrisno, 2010) budaya organisasi berfungsi sebagai suatu pembeda bagi satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, sehingga mudah untuk dikenali oleh berbagai kalangan, baik bagi para pekerja itu sendiri sebagai identitas diri, konsumen atau pemangku kepentingan lainnya. kemudian dapat memberikan simbol pada organisasi tersebut, serta menciptakan berbagai komitmen kerja antar karyawan yang dapat membantu pengembangan Sumber Daya Manusia yang unggul dan memenuhi segala kewajibannya dalam bekerja tanpa diperintah secara paksa, sehingga akan memberikan kontribusi yang baik dalam mencapai kesuksesan dan menunjang terciptanya efektivitas dalam perusahaan

Para ilmuwan memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai fungsi dari budaya organisasi. Menurut (Mohyi, 2012) budaya organisasi memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Mempermudah dalam melakukan koordinasi dalam aktivitas organisasi.
- b. Mempermudah tersampainya suatu informasi kepada seluruh anggota organisasi.
- c. Menciptakan keharmonisan dan interaksi sosial yang baik antar sesama pekerja, sehingga akan meningkatkan motivasi.
- d. Meningkatkan efektivitas organisasi.

e. Mempermudah dan mempercepat pengambilan keputusan organisasi.

Menurut Robbin (1994) budaya organisasi memiliki lima fungsi sebagai berikut:

- a. Memberikan batasan-batasan organisasi. Budaya organisasi mampu memberikan batasan-batasan atas identitas organisasi, sehingga dengan mudah dapat dikenali dan sebagai pembeda dengan budaya organisasi lainnya.
- b. Sebagai manifestasi perasaan identitas bagi anggota organisasi. Budaya organisasi mampu menyampaikan dan mengantarkan perasaan.
- c. Membentuk keyakinan yang kuat untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu.
- d. Sebagai perekat sosial, sehingga mampu untuk mengikat organisasi secara bersama-sama, berjalan sesuai nilai-nilai dan aturan yang dibentuk.
- e. Suatu sistem yang dapat mengendalikan, membimbing dan membentuk pola perilaku para pekerjanya.
- f. Menyamakan pola tingkah laku, nilai dan sikap yang seragam seriat membangun semangat kerja untuk memberikan yang terbaik, memperlihatkan kinerja karyawan yang mengarah kepada hal yang positif dan mempertahankan citra organisasi.

Oleh karena itu budaya organisasi yang kuat dapat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:

- a. Memudahkan koordinasi aktivitas yang kuat dalam organisasi.

- b. Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu dengan anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
- c. Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan/anggota, sehingga motivasi kerja akan meningkat.
- d. Kelancaran aktivitas organisasi dan meningkatnya prestasi/efektivitas organisasi.
- e. Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

### **II.2.5 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Noe & R.W (1996) Budaya Organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

#### **1. Komunikasi**

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

#### **2. Motivasi**

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras

karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan 12 akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

### 3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

### 4. Proses-proses

Administrasi Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

### 5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. dalam struktur yang

fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2016) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

- a. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan perilaku yang Diamati), yakni keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- b. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma – norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.
- c. *Dominant values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- d. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting

- e. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.
- f. *Organization climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

## **II.2. 6 Kaitan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi**

Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari keberhasilannya mencapai tujuan bersama, kesadaran akan Misi yang dijalankan sangat diperlukan oleh setiap anggota organisasi. Menurut Denison dalam (Pabundu, 2014), mengemukakan bahwa, gagasan yang terkandung didalam kaitan budaya organisasi dengan efektivitas, yaitu bahwa kesuksesan organisasi akan tercapai dengan adanya penyatuan yang kuat antara penerapan nilai-nilai dan keyakinan, peraturan dan praktik. Maka misi bukanlah hanya mengenai apa yang tertulis, namun mengenai bagaimana ia harus bertindak mencapai apa yang telah diharapkan bersama. Perilaku dan tindakan akan dipimpin oleh pikiran dan jiwa manusia, untuk terciptanya perilaku dan tindakan yang baik, maka seseorang harus mengisi jiwa dan pikirannya dengan nilai-nilai yang ditanamkan dengan kuat. Misi merupakan hal penting yang dapat menentukan arah perkembangan usaha organisasi dalam mencapai tujuannya. Misi adalah langkah-langkah yang akan dilakukan perusahaan atau organisasi dalam mewujudkan visi. Langkah- langkah tersebut sangat akan didorong oleh sikap, tindakan dan perilaku anggota organisasi atau

perusahaan dengan menciptakan lingkungan dan suasana yang mampu memberikan keamanan dan kenyamanan.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi dan sangat memiliki peran dalam memajukan organisasi atau meningkatkan efektivitas organisasi, namun tidak luput dari sebuah persoalan mengenai terjadinya perubahan-perubahan menuju fase berikutnya, baik dari sisi teknologi, persaingan yang semakin ketat dalam hal memenuhi kebutuhan pelanggan, perkembangan trend dan lain sebagainya, yang harus dihadapi oleh dari masa ke masa. Perubahan dan perkembangan yang terjadi mengharuskan sebuah organisasi bisnis untuk mengerahkan semua semua anggotanya untuk menyertakan dan melibatkan dirinya dalam menyusun dan memutuskan langkah- langkah yang lebih strategik untuk keberhasilan organisasinya. (Hakim & Kusdityanti, 2010)

Menurut Tuner dan Makhija (2006) menjelaskan bahwa kultur suatu masyarakat dapat mempengaruhi efektivitas kerja dalam satu lembaga, meski secara genetik lingkungan mempengaruhi tingkah laku manusia, namun kultur suatu wilayah sama sekali berbeda, dapat dilihat ketika mereka bekerja, selain karena setiap tempat kerja memiliki target finansial masing-masing, tetapi secara umum, keefektifan metode pengorganisasian suatu organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja. Mekanisme kontrol yang diberlakukan harus berkorelasi dengan sifat individu serta pengetahuan yang dimiliki, hal itu dapat sangat berpengaruh terhadap hasil yang baik dalam suatu komunitas kerja, karena tepatnya metode yang digunakan akan berdampak pada pengembangan manajemen mandiri berdasarkan pengetahuannya.

Menurut Magnier-Watanabe & Senoo (2008). Pentingnya membentuk karakteristik organisasi sebagai perangkat awal untuk membentuk kultur yang baru dalam satu lokasi, seperti dalam hal administratif keanggotaan atau mengenai strategi dalam memperoleh tujuan, akan mempengaruhi manajemen akal manusia dalam bentuk pengetahuan yang mereka miliki, dimana akuisisi akan terjadi secara tidak sadar baik dalam bentuk pengetahuan, difusi maupun dalam bentuk pengaplikasiannya, manajemen dalam suatu komunitas akan lebih praktis serta efisien dalam hal finansial serta non-material menyangkut hal itu.

Hubungan yang harmonis di antara anggota suatu komunitas juga salah satu sebab serta paling penting untuk merealisasikan berbagai jenis karakteristik kultur organisasi yang akan digunakan sebagai menu aturan yang nantinya akan menjadi pengikat kerja setiap individu di suatu organisasi, hubungan emosional.

Menurut Silverzweig & Allen (1976). Meskipun kognisi manusia kadang kala sangat rumit untuk mengambil kesimpulan ketika penerapan kultur baru yang bagi perspektif hirarki sangat efisien untuk dilakukan, telah banyak dilakukan studi mengenai penerapan aturan baru sebagai jawaban atas ketidakefektifan atau mungkin dalam presentasi yang lebih tinggi namun belum menyentuh angka yang memuaskan sebagai hasil dari setiap kali rekapitulasi kinerja dilakukan, dalam hal ini, yang dapat dilakukan untuk membagi fokus sebagai pengkategorian substansi metode yang akan digunakan sebagai upaya merubah kultur organisasi misalnya budaya yang dapat dimanipulasi oleh eksekutif, memberikan perhitungan hanya dari kaca mata eksekutif yang dianggap mampu, sejumlah model yang

sebelumnya telah disajikan kepada eksekutif yang dianggap memenuhi kriteria sebagai pemberi kesimpulan.

Menurut Pettigrew (1979) Pengertian “budaya” oleh banyak pihak diberikan pemaknaan yang tidak pernah benar-benar jelas, merujuk pada berbagai organisasi dalam ranah bermacam-macam, melupakan nilai dasar dari budaya itu sendiri. Ogbonna (1993) menjelaskan sebagai bentuk kondisi kognitif yang berkaitan pada perilaku atas akibat berjalanya nilai-nilai yang dianut oleh individu itu sendiri. Seperti yang terjadi ketika kategori tunggal diperuntukan pada satu korporasi atau satu organisasi sebagai kesimpulan atas budaya yang dimaksudkan pada satu bentuk administratif tersebut. Para ahli teori kontemporer telah menekankan bahwa penilaian budaya tidak dapat diberikan hanya kepada satu instansi sebagai wadah, karena budaya yang dimaksud dalam pengertian yang lebih jelas menyangkut beberapa hal yang bersifat lebih privatif, misalnya keyakinan, asumsi atau nilai yang di antar tiga hal itu tidak hanya diperuntukan untuk satu kategori nilai saja.

Selanjutnya menurut Siehl & Martin (1984) mengembangkan tiga klasifikasi sub-kultur untuk memperoleh pengetahuan budaya untuk memberlakukan perubahan budaya di suatu organisasi, yang pertama subkultur Ortogonal, meningkatkan subkultur dan kontra budaya, kategori pertama atau Ortogonal merupakan mereka yang menerima nilai-nilai budaya dalam sebuah sistem dominan namun tetap memegang teguh nilai-nilai individu yang telah tertanam dalam dirinya, tetapi pada pengelompokan yang kedua, meningkatkan subkultur justru lebih kuat dibandingkan dengan budaya dominan dengan asumsi yang bertentangan, yang ketiga lebih kuat

lagi dalam merespon budaya dominan, mereka dikategorikan sebagai yang paling sukar untuk menerima perubahan budaya dari pihak dominan.

Apresiasi personal terhadap partisipasi yang telah dilakukan sepertinya menjadi sangat penting untuk dikerjakan, seperti dengan memberikan fasilitas personal yang lebih baik, lebih tepat menggunakan istilah “nilai tambahan” untuk lebih mendapat kebaikan dari dominan organisasi atas apa yang mereka nikmati atas budaya organisasi, jika itu telah terlaksana dengan baik, maka norma sanksi dapat segera digunakan untuk mengurangi pilihan buruk anggota organisasi, dengan menyepakati nilai kesopanan atau perilaku baik dan tidak baik, dengan konsekuensi hukuman sebagai akibat dari perbuatan yang melanggar norma budaya organisasi, penerapan ini mendorong dominasi organisasi memiliki wewenang penuh dan lebih lugas, berarti sedang memberlakukan kontrol sosial yang kokoh.

Meski tidak selalu tertulis, kultural norma yang sesungguhnya cenderung lebih efektif digunakan dalam budaya organisasi yang diharuskan memiliki hegemoni yang kuat agar selanjutnya dapat diberlakukan norma baru dengan kadar efektivitas yang sama dengan apa yang telah tertulis, karena kultur norma yang sesungguhnya mewakili kepatuhan, kesopanan, dari pada pengawasan formal yang dirasa lebih administratif dan lebih terkesan otoristik yang demikian merupakan faktor yang lebih mudah diterima oleh budaya loka internal, daripada perilaku kontrol yang lebih formal dari dominasi organisasi, objek yaitu anggota organisasi tidak dapat merasakan daya tarik emosional terhadap formalitas kontrol.

Menurut Schein (2004) menggambarkan hegemoni dari dominasi organisasi dapat dimulai dari menanamkan nilai-nilai, kepercayaan yang lebih konkrit seperti bagaimana dunia bekerja, standar nilai yang ditempelkan pada organisasi dan bukan pada dominasi, sehingga membentuk paradigma baru tentang tujuan nilai yang hanya diperuntukan untuk organisasi dimana dominasi juga anggota menggantungkan kepercayaan di atasnya, demi menunjang finansial sehari-hari, kerja tim melebihi otonomi individu, fleksibilitas, menghormati perbedaan individu menjadi acuan lebih mendalam terhadap mobilisasi pandangan budaya yang berbeda, nilai lapisan ini menjadi sangat penting dalam menyamakan perspektif atas budaya, dimana hal ini akan mempengaruhi nilai lainnya, meski secara tidak sadar dapat begitu saja dilakukan, tanpa memikirkan dampaknya, anggota organisasi tetap akan memberikan korelasi hubungan antara dirinya dan tujuan organisasi, disebabkan karena norma itulah mereka bekerja agar berpengaruh terhadap kehidupan pribadinya.

Kegiatan organisasi tidak lepas dengan budaya kerja yang dihasilkan oleh pelaku atau pegawai organisasi yang akan dijalankan bersama sesuai dengan peraturan maupun kebiasaan yang telah dilakukan dari waktu ke waktu. Budaya yang diterapkan dalam organisasi dapat menjadi ciri khas pada suatu organisasi sehingga dapat menjadi nilai lebih untuk dapat bertahan maupun regenerasi sumber Daya Manusia. Di lain sisi, peranan budaya akan lebih besar mempengaruhi aktivitas keberhasilan organisasi karena budaya yang diciptakan bukan dari peraturan yang dipatuhi melainkan pola pikir yang menganggap budaya itu baik tanpa melibatkan peraturan yang ada. Untuk melaraskan keterikatan itu, peran administrasi

sangat penting untuk melihat sejauh mana pola pemikiran itu bisa diterima dan tidak melanggar apapun bentuk aturan dalam organisasi. Menurut Jones dalam (Amelia, 2018) “Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama”. Administrasi memastikan persepsi itu sesuai koridor organisasi yang telah disepakati

Berkaitan dengan masalah budaya dan efektivitas organisasi, Richard M, Steers dalam (Mohyi, 2012) mengatakan bahwa untuk memahami peranan budaya dalam efektivitas organisasi, dapat dengan membangun sebuah model hipotesis umum yang merinci hubungan antara rangkaian variabel yang utama. Yaitu, struktur, teknologi, lingkungan luar, dan kebijakan praktek manajemen adalah faktor yang memiliki pengaruh penting atas iklim (budaya).

Selanjutnya dalam referensi yang sama, Steers menjelaskan bahwa bilamana budaya bermanfaat bagi kebutuhan individu (memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat mengharapkan tingkah perilaku ke arah tujuan yang tinggi (menggunakan pendekatan behavioral). Sebaliknya jika, budaya yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Menurut Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa jika budaya dapat dikelola dengan benar sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan

menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai yang tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang dapat mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Wacana yang disampaikan oleh Pettigrew (1979) pada organisasi wawasan budaya yang terintegrasi dari sosiologi dan antropologi untuk memacu minat budaya sebagai suatu fitur integral perilaku organisasi. Penelitian selanjutnya maju organisasi sastra budaya oleh elucidating bagaimana budaya dibuat, dipertahankan, dan disebarluaskan.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap individu dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasinya (Sutrisno, 2010). Berdasarkan penjelasan kaitan budaya organisasi dengan efektivitas organisasi, maka dapat dikatakan bahwa budaya yang ada dalam organisasi merupakan seperangkat aturan, nilai dan keyakinan yang ada dalam organisasi sebagai bentuk hubungan antara manusia dengan lingkungannya. Dan sebagai imbas dari perilaku yang dibentuk oleh budaya yang ada, dapat mengarahkan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga efektivitas dalam organisasi dapat tercapai. Hal ini dapat dijelaskan menggunakan teori belajar sosial oleh Bandura. Bandura dalam (Alwisol, 2009), menyatakan bahwa prinsip belajar cukup untuk menjelaskan dan meramalkan tingkah laku, prinsip tersebut harus memperhatikan dua fenomena penting yang diabaikan atau ditolak oleh Pertama, Bandura dalam (Alwisol, 2009), berpendapat bahwa manusia dapat berpikir dan mengatur tingkah lakunya sendiri, sehingga mereka

bukan semata-mata bidak yang menjadi objek pengaruh dari lingkungannya. Sifat kausal bukan dimiliki sendirian oleh lingkungan, karena manusia dengan lingkungan saling mempengaruhi.

Kedua, Bandura menyatakan bahwa banyak aspek fungsi kepribadian melibatkan interaksi individu satu dengan individu yang lain. Dampaknya, teori kepribadian yang memadai harus memperhitungkan konteks sosial di mana tingkah laku diperoleh dan dipelihara. Teori belajar sosial Bandura, didasarkan pada konsep saling menentukan.

### **II.3 Penelitian Terdahulu**

**Penelitian Pertama,** Artikel ini mengulas beberapa penelitian tentang organisasi efektivitas telah dilakukan oleh beberapa peneliti teori organisasi. Pembahasan dimulai dari pandangan tradisional teori pada tahun 1950 – 1960 terhadap pandangan modern yang telah mengalami perbaikan pada tahun 1970 – 1980. Beberapa pendekatan telah masalah dan kelemahan masing-masing, sehingga beberapa model yang diusulkan dapat digunakan, meskipun secara signifikan, tetapi sangat sulit untuk menemukan terbaik karena kompleksitas efektivitas organisasi dan masing-masing organisasi memiliki kriteria yang berbeda. Sangat sulit untuk menghasilkan model yang memiliki kemampuan validitas dan generalisasi yang tinggi. Model mungkin cocok untuk digunakan dalam suatu organisasi tetapi tidak tentu cocok untuk digunakan di organisasi lain

**Penelitian Kedua,** Efektivitas sangat penting sebagai bentuk pencapaian untuk apa yang telah terjadi dilakukan oleh para pemangku kepentingan seperti efektivitas organisasi Dukungan Pariwisata Divisi jasa Registrasi Bisnis Pariwisata di Semarang. Penelitian ini adalah dilakukan

untuk mendeskripsikan dan menganalisis apakah organisasi efektivitas Pariwisata Divisi Pendukung layanan Registrasi Bisnis Pariwisata Semarang telah efektif, dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dari Pendaftaran Bisnis Pariwisata layanan di Semarang. Penelitian ini bersifat deskriptif dimana menggunakan kualitatif mendekati. Data dikumpulkan dengan observasi, wawancara, studi dokumenter, dan penelitian perpustakaan. Hasilnya menunjukkan bahwa efektivitas organisasi Pariwisata Divisi Pendukung jasa Pendaftaran Usaha Pariwisata Semarang belum efektif, seperti yang terlihat dari tujuan yang jauh yaitu menyediakan sumber informasi tentang pengaturan Usaha Pariwisata bagi pemangku kepentingan. Itu terbukti dalam jumlah dari jumlah pemangku kepentingan yang tidak memiliki Pendaftaran Usaha Pariwisata. Itu adalah disebabkan oleh beberapa kendala seperti kurangnya sumber daya manusia, fasilitas yang tidak memadai dan infrastruktur, pemanfaatan teknologi minimum, rendahnya kesadaran akan pengusaha, dan koordinasi yang buruk dalam mendapatkan informasi. Saran diberikan adalah mengadakan sosialisasi yang teratur dan luas kepada para pengusaha tentang pentingnya Pendaftaran Usaha Pariwisata, meningkatkan jumlah Manusia Sumber Daya (SDM), dan memaksimalkan penggunaan internet sebagai Pariwisata berbasis Online *Registry* Bisnis.

**Penelitian Ketiga,** Pengujian hipotesis adanya hubungan/korelasi ataupun pengaruhnya antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen menunjukkan : berdasarkan Uji Rank Kendall, (1) koefisien korelasi variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,459\*\* dengan angka probabilitas

0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis :  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi sebesar 52,9%; (2) koefisien korelasi variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,462\*\* dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis :  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi sebesar 75,0%; (3) koefisien korelasi variabel independen disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,531\*\* dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis :  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen disiplin pegawai dengan variabel independen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi 62.5%, sedangkan (4) berdasarkan Uji Keselarasan antara variabel–variabel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi dengan Konkordasi Kendall's, maka diperoleh koefisien Konkordasi W sebesar 0,990 dengan harga Chi Square Hitung sebesar 118.830 sedangkan Chi Tabel 3, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis  $H_0$  : ditolak atau  $H_a$  diterima, berarti terdapat hubungan keselarasan antara variabel-variabel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 95%

**Penelitian Keempat,** Manusia yang berkualitas diukur dari hasil yang telah dicapainya selama ini, salah satunya dengan cara penilaian kinerja. Kinerja sangat penting bagi organisasi atau perusahaan karena kinerja merupakan salah satu upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan kesediaan tingkat kemampuan tertentu. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi. Penulisan ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada YPI Cempaka Putih Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan mengumpulkan data primer dari kuesioner yang di sebar ke responden yang ada di YPI Cempaka Putih. Manfaat penelitian ini adalah sebagai bahan masukan untuk manajemen perusahaan dan juga sebagai bahan rujukan dan referensi masyarakat untuk dikembangkan lebih lanjut. Berdasarkan hasil penelitian kriteria yang berlaku pada analisis korelasi, maka hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja memiliki hubungan yang Sedang. Artinya Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang cukup terhadap kinerja karyawannya. Dari uji hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan Positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian diharapkan Yayasan dapat lebih meningkatkan penanaman budaya organisasi terhadap karyawannya.

**Penelitian Kelima,** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Aneka Jasuma Plastik Surabaya Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan model analisis regresi linier berganda. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan secara langsung pada objek penelitian, memberikan kuesioner kepada karyawan bagian produksi di PT. Aneka Jasuma Plastik Surabaya. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa, terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Aneka Jasuma Plastik Surabaya.

**Tabel II.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
1.	(Indriastuti, 2012) Efektivitas Organisasional	Tujuan dari artikel ini adalah melihat bagaimana pentingnya efektivitas dalam organisasi dan bagaimana mengukur efektivitas organisasional serta mengupayakan terciptanya efektivitas organisasi sehingga dapat dicapai tujuan organisasi	Tidak ada algoritma ilmiah yang mengkhususkan variabel-variabel yang seharusnya ditandai sebagai kriteria efektivitas organisasi. Kegiatan tersebut dimuati dengan serangkaian value judgment yang biasanya saling terjadi	Penelitian tidak fokus pada efektivitas dari budaya organisasi

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
2.	(Dipta & Yuniningsih, 2017) Efektivitas Organisasi Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang	1. Menganalisis Efektivitas Organisasi dalam Penyelenggaraan Pelayanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. 2. Menganalisis faktor penghambat Efektivitas Organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang	Efektivitas organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) di Kota Semarang masih belum efektif. Hal ini dapat dilihat dari fenomena: 1. Pencapaian Tujuan yang belum optimal 2. Adaptasi SDM aparatur yang belum optimal 3. Integrasi dengan pihak lain kurang optimal karena kurangnya SDM Aparatur	Kajian ini berfokus pada efektivitas organisasi buka pada efektivitas budaya organisasi
3.	(Purnomo, 2006) Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Batang	Penelitian ini mempunyai tujuan khusus yaitu untuk mengetahui hubungan dan/atau seberapa besar pengaruh ke tiga variabel independen yakni : motivasi pegawai, kepemimpinan, disiplin pegawai, terhadap variabel dependen yaitu efektivitas organisasi,	Menurut tingkat pendidikan terakhirnya pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berpendidikan baik (Sarjana S-1), 49,28 % - berkinerja tinggi bagi organisasinya.	Kajian ini menganalisis efektivitas organisasi buka pada efektivitas budaya organisasi

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
		serta seberapa besar kontribusi faktor di luar model?	<p>Juga apabila diklasifikasikan menurut jenis kelamin adalah : pria (37,5%) dan wanita (62,5%). Pegawai berjenis kelamin wanita lebih mendominasi, oleh karena sifat kewanitaannya, maka dapat diandalkan berkinerja tinggi, ulet dan tekun. Sehingga secara akumulatif, pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat dapat diandalkan untuk berkinerja tinggi, melaksanakan efektivitas yang tinggi pula karena sebagian besar memiliki pendidikan akhir sarjana</p>	

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
4.	(Nelfianti, Yuniasih, & Wibowo, 2018)  Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta	Untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di YPI Cempaka Putih Jakarta untuk mengetahui sebesar dan sejauh mana faktor budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawannya.	Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada YPI Cempaka Putih Jakarta, dapat disimpulkan sebagai berikut:  1. Hasil dari uji koefisien determinasi analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang sedang dan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan  2. Hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif	Kajian ini focus pada pengaruh budaya terhadap kinerja bukan pada efektivitas dari budaya organisasi

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
5.	(Firmansyah & Ramadhani, 2018) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Aneka Jasuma Plastik Surabaya	untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Aneka Jasuma Plastik Surabaya	Berdasarkan pada hasil analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1. Variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan dapat berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Aneka Jasuma Plastik Surabaya 2. Variabel lingkungan kerja lebih dominan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Aneka	Kajian ini lebih berfokus pada budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
			Jasuma Plastik Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kondisi lingkungan kerja kondusif, nyaman dan aman dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi.	

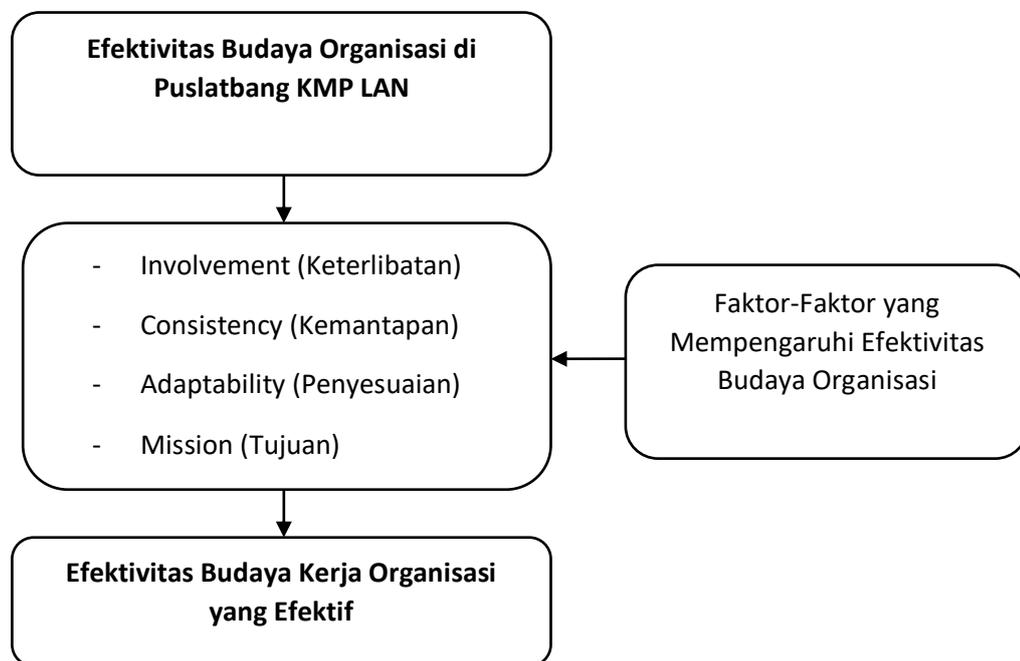
## II.5 Kerangka Pikir Penelitian

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah Model budaya organisasi (Denison, 1996) Empat ciri Model Denison, yaitu *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, *Mission*, mengukur perilaku yang didorong oleh keyakinan dan asumsi yang membuat budaya organisasi menjadi lebih efektif.

- e) *Involvement* (keterlibatan) adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
- f) *Consistency* (kemantapan) adalah menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

- g) *Adaptability* (penyesuaian) adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- h) *Mission* (tujuan) adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Berdasarkan teori di atas penulis sajikan dalam bentuk gambar seperti di bawah ini.



**Gambar II.1. Kerangka Pikir**

(diadopsi dari Denison, 1996)