

UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA

SKRIPSI

**BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR DINAS  
KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA  
KOTA BAU-BAU**



OLEH:

**SARLINA ALI**

**E 211 06 051**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Sosial  
dalam bidang Ilmu Administrasi  
Makassar, 2010

## **ABSTRAK**

**Sarlina Ali (E211 06 051), Budaya Organisasi Pada Kantor Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Bau-Bau, xiii + 90 halaman + 1 gambar + 20 buku (1985-2008). Dibimbing oleh Prof. Dr. Suratman, M. Si dan Dr. H. Muhammad Yunus, MA.**

Budaya organisasi merupakan hal yang penting yang dapat mempengaruhi kondisi internal organisasi. Budaya organisasi akan menjadi aturan atau norma-norma yang mengatur pola perilaku karyawan. Kesepahaman persepsi tentang apa yang akan dicapai tidak akan terwujud apabila budaya organisasi tidak kuat dan mengakar dalam diri tiap individu anggota organisasi.

Penelitian ini bertujuan menggambarkan budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, dengan menggunakan tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data melalui wawancara. Adapun informannya adalah kepala dinas, kepala bidang pengembangan produk pariwisata, serta 2 orang Staf di Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau

Hasil penelitian menunjukkan perbedaan pada masing-masing karakteristik. Kekuatan budaya organisasi terlihat pada lima karakteristik yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, dan orientasi individu dan orientasi tim, sedangkan pada karakteristik agresifitas dan stabilitas, belum terlaksana dengan baik.

## ABSTRACT

**Sarlina Ali (E211 06 051)** Organizational culture in Bau-Bau City Culture and Tourism Office, xiii, 87 pages + 1 figure + 20 books (1992 - 2008), supervised by Suratman and Muhammad Yunus

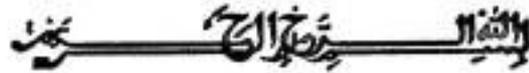
Organizational culture is an important thing that can influence the condition of internal organization. Organizational culture will be a rule or norm that regulates behavioral patterns of employees. Understanding perception about what will be reached cannot be materialized if organizational culture is very individual member of an organization is powerless..

The study aimed at describing organizational culture in Bau-Bau City Culture and Tourism Office. The study used seven characteristics of organizational culture according to Stephen P. Robbins.

The study used qualitative research method with descriptive research type. Data collecting method through interview. The informants were the Head of Culture and Tourism Office, head of development of tourism product department, and 2 staffs in Bau-Bau City Culture and Tourism Office.

The result of the study indicates that there are differences in each characteristic. The strength of organizational culture are seen at five characteristics, that are innovation and courage in taking risk, attention to the detail and individual orientation, whereas aggressivity and stability characteristics are not applied well

## Kata Pengantar



Assalamu Alaikum Wr.Wb

Segala puji hanyalah bagi ALLAH Rabb semesta Alam, yang telah menurunkan hujan dari langit yang tak bertiang, yang telah menerbitkan matahari dari timur dan membenamkannya di barat, yang telah menentukan pasangan yang paling baik bagi segala sesuatu dan yang telah menciptakan manusia, makhluk paling sempurna yang telah membangun peradaban megah ini. Sungguh tak ada lagi yang lebih berhak untuk kita puji dan sembah setiap saat kecuali Dia. Karena rahmat dan hidayah-Nyalah, penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul: “ **BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KOTA BAU-BAU**”.

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman yang penulis miliki, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan masukan maupun arahan demi penyempurnaan penelitian ini. Pada kesempatan ini, secara khusus penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua saya La Ali dan Aminah yang telah mencurahkan segenap kasih sayang, dan telah melahirkan, mendidik hingga membesarkan penulis. Terimakasih untuk cinta kasih yang kau berikan, dukungan serta doa yang selalu menyertai langkahku serta nasehat-nasehat dan motivasi yang tak henti-hentinya kau berikan kepada penulis dan terimakasih juga penulis ucapkan untuk kakakku tersayang Imink yang selalu memberikan semangat dan

motivasi penulis.dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Selanjutnya ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof.Dr.dr. Idrus A. Paturusi, Sp.B.,Sp.BO selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof.Dr.H. Hamka, MA, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
3. Bapak Prof. Dr. Sangkala, MA, selaku Pimpinan Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Hasanuddin
4. Bapak Prof.Dr. Suratman, M. Si dan Drs. H. Muhammad Yunus , MA selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikirannya untuk membimbing dan mengarahkan selama proses penulisan skripsi
5. dosen- dosen penguji pada saat ujian proposal dan ujian skripsi, Drs. H. Baharuddin, M. Si, Andi Ahmad Yani, M. Si, MPA dan Drs. H. M. Akib Halede, MS. Terimakasih atas kritik dan saran buat penulis.
6. Seluruh dosen-dosen yang telah mengajar dan mendidik penulis selama menjalani pendidikan di Universitas Hasanuddin
7. Bapak Drs. Muhammad Djudul, M. Si (Kepala Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau) dan Drs. Muhammad Yunus, M. Si (Sekretaris Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau) yang telah memberikan banyak bantuan dalam proses penelitian, dengan memberikan data-data kelengkapan yang berhubungan dengan judul penulis
8. Seluruh staf pegawai jurusan ilmu administrasi (K' Rini, K;Irman, K' Amra, K' Aci. Pak Lili dan Ibu Haji) yang telah banyak membantu penulis.

9. Seluruh Staff, Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau yang telah memberikan banyak bantuan selama peneliti meneliti di Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau
10. Teman-teman seperjuanganku di Administrasi FISIP UNHAS "Atmosper 06" Nimo, Ri2, Pity, Arma, Ary, Irbon, Danty, Indah, Tri, Tika, Vira, Wannii, Dian, Irma Pare, Ika, Evi, Danda, Ghanil, Ome, Ce2, Vina, Ina, Mato, Didik, Anto, Ewin, Opal, Ekung, Fandi, Ical, Anca, Ivan, Fuad, Habibi, Enda, Boni, Syafri, Made, Inchi, Amel, Cimi, Uci, Nany, Lina, Arruan, Jani, Tari, Uni, Wana, Henny, Mitha, Deby, Piska.
11. Ke tujuh Teman-teman KKN penulis, Gel.77 Kab.Maros. Kec Camba. Kelurahan Cempniga. anto (administrasi 06), aro (komunikasi 06), Vicky (perikanan 05), dian (ekonomi 06), sada (politik 06), & jaja (hukum 06).
12. Djumiati dan Nimo yang senantiasa memberikan masukan kepada penulis selama penulis menyusun skripsi ini
13. Sepupuku faiz , mila dan abang rio yang selalu memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Dan kepada rekan, sahabat, saudara dan berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis ucapakan banyak terima kasih atas setiap bantuan dan doa yang diberikan, Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan yang penulis dapatkan dalam penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Makassar, Desember 2010

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : **SARLINA ALI**

Nim : **E211 06 051**

Program Studi : **ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul "**BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KOTA BAU-BAU**" benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dalam daftar pustaka.

**Makassar, 13 Desember 2010**



**SARLINA ALI**  
**E 211 06 051**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Sarlina Ali  
NPM : E211 06 051  
Program Studi : Administrasi Negara  
Judu : Budaya Organisasi Pada Kantor Dinas Kebudayaan Dan  
Pariwisata Kota Bau-Bau

Telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang tugas karya akhir Program Sarjana Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, Desember 2010

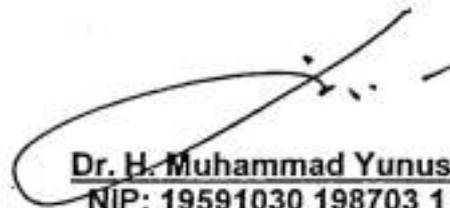
Menyetujui;

Pembimbing I



Prof. Dr. Suratman, M. Si  
NIP: 19571715 198403 1 001

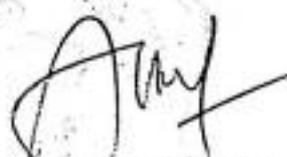
Pembimbing II



Dr. H. Muhammad Yunus, MA  
NIP: 19591030 198703 1 002

Mengetahui;

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi

  
Prof. Dr. Sangkala, MA  
NIP. 19631111 199103 1 002

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Lengkap : **Sarlina Ali**  
NIM : **E 211 06 051**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**  
Judul Skripsi : **BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR DINAS  
KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KOTA BAU-BAU**

Telah diperiksa dihadapan sidang Penguji Skripsi Program Sarjana Jurusan Ilmu  
Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, pada  
hari senin tanggal 13 Desember 2010

### Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Prof. Dr. Suratman, M. Si   
Sekretaris Sidang : Dr. H. Muhammad Yunus, MA   
Anggota : 1. Dr. H. Baharuddin, M. Si   
2. Andi Ahmad Yani, M. Si, MPA   
3. Drs. H. M. Akib Halede, MS 

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	vii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....	viii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii

### BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang .....	1
I.2. Gambaran Hasil Penelitian Sebelumnya.....	6
I.3. Rumusan Masalah .....	8
I.4. Tujuan Penelitian .....	8
I.5. Manfaat Penelitian .....	8

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Landasan Teori	
II.1.1. Konsep Budaya Organisasi .....	9
II.1.2. Pembentukan dan Pewarisan Budaya Organisasi .....	24
II.1.3. Fungsi Budaya Organisasi .....	27
II.1.4. Kekuatan Budaya Organisasi.....	32
II.2. Kerangka Konseptual.....	40

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

III.1. Pendekatan Penelitian .....	42
III.2. Jenis dan Tipe Penelitian .....	42
III.3. Unit Analisis .....	43
III.4. Teknik Pengumpulan Data	

III.4.1. Jenis dan Sumber Data .....	43
III.4.2. Instrumen Pengumpulan Data .....	43
III.5. Narasumber atau Informan .....	44
III.6. Operasional Konsep .....	45
III.7. Teknik Analisis Data .....	46
<b>BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN</b>	
IV.1. Sejarah Berdiri dan Perkembangan Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau .....	47
IV.2. Visi dan Misi Organisasi .....	48
IV.3. Nilai Lokal Masyarakat Buton .....	49
IV.4. Kawasan Pariwisata .....	50
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
V.1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko .....	61
V.2. Perhatian Terhadap Detail .....	65
V.3. Orientasi Hasil .....	68
V.4. Orientasi Individu .....	71
V.5. Orientasi Tim .....	74
V.6. Agresivitas .....	77
V.7. Stabilitas .....	78
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
VI.1. Kesimpulan .....	86
IV.2. Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Matriks hasil wawancara analisis Budaya Organisasi.....	81
--	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konsep .....	41
---------------------------------	----

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berusaha menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Dalam menghadapi perubahan, perlu kehati-hatian untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan sekaligus menjaga kelangsungan organisasi agar dapat bertahan hidup.

Dalam konteks mempertahankan hidup dan mengelola organisasi agar dapat bertahan hidup, peran sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang sentral. Hal tersebut didasari oleh suatu pemikiran bahwa sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi, merupakan unsur utama dalam menciptakan peluang bisnis dalam berbagai kesempatan.

Manusia merupakan dimensi pokok dalam suatu organisasi atau lembaga yang amat penting dalam mencapai tujuan individu itu sendiri maupun tujuan dari organisasi. Anggota sebagai individu dalam memasuki organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan diri, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya.

Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang dan nilai-nilai organisasi. Sehingga, organisasi perlu menciptakan seperangkat asumsi dasar yang disebut sebagai budaya organisasi.

Yang menjadi basis dalam mengubah perilaku individu menjadi perilaku organisasional.

Budaya organisasi merupakan pernyataan filosofi dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para anggota organisasi karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan organisasi. Dengan membakukan budaya organisasi, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku. Maka para pemimpin dan anggota organisasi secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi organisasi. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan anggota organisasi profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Beberapa penulis berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merefleksikan metodologi organisasi itu sendiri. Metodologi itu sendiri bisa muncul dari seseorang yang berada pada posisi tertinggi organisasi untuk membangun kebersamaan. Membangun budaya kerja sama saja dengan membangun diri setiap orang dalam bersikap terhadap pekerjaan mereka. Perubahan sikap dan perilaku dalam bekerja akan menghasilkan mutu kerja yang baik serta pelayanan yang optimal. Untuk menentukan sejauh mana perlu melakukan perubahan langkah pertama yang dilakukan yaitu dengan menganalisis budaya yang hidup dalam satuan kerja atau organisasi dalam memutuskan apa saja yang perlu diubah. Kedua adalah dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan tersebut. Namun seringkali pula perubahan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan. Bahkan akan mengganggu dan merusak, mengaduk-ngaduk yang tetap dan stabil sebelumnya. Sejumlah alasan mengapa hal tersebut terjadi adalah

organisasi tidak mampu mengubah fundamental psikologis anggotanya untuk berubah.

Budaya erat kaitannya dengan manusia. Kuatnya budaya organisasi akan terlihat dari bagaimana anggota organisasi memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen serta kemampuan yang dirasakan oleh anggota organisasi. Menurut Robbins organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu tersebut dapat berpikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai tersebut, maka makin kuat budaya tersebut.

Fenomena perubahan mendasar yang dimanifestasikan dengan lahirnya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 sebagai pengganti Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan Undang-Undang No. 34 tentang kepegawaian yang mempunyai implikasi langsung terhadap kesiapan pengembangan sumber daya manusia, dan ketersediaan sumber daya lainnya. Perubahan tersebut membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi yang harus dilakukan atas keberagaman (diversitas) atribut demografi seperti ras, kesukuan, gender, usia, status fisik, agama, pendidikan dan lain sebagainya.

Dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2001 tentang pembentukan Kota Bau-Bau maka status Bau-Bau telah berubah menjadi kota otonom. Bersama itu pula maka pemerintah Kota Bau-Bau telah memiliki

kewenangan pokok sesuai Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah.

Pemberian kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah seperti diamanatkan Undang-Undang No 32 Tahun 2004, sebagai pengganti Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah membawa konsekuensi tertentu bagi daerah untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu konsekuensinya yaitu daerah harus mampu membiayai semua kegiatan pemerintah dan pembangunan yang menjadi kewenangannya. Dan salah satu sektor yang diandalkan pemerintah Kota Bau-Bau untuk mendukung perekonomiannya dalam menggali sumber-sumber keuangan sendiri adalah sektor pariwisata sesuai dengan visi Kota Bau-Bau yaitu sebagai pintu gerbang ekonomi dan pariwisata di Sulawesi Tenggara.

Pariwisata sebagai suatu global *socio-economic system* akan menjadi lahan kompetisi masa depan yang semakin berat. Oleh karena itu, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagai salah satu dinas yang mempunyai peran yang sangat penting bagi Kota Bau-Bau karena mengemban salah satu visi dari Kota Bau-Bau yaitu sebagai pintu gerbang ekonomi dan pariwisata di Sulawesi Tenggara harus memperkuat budaya organisasinya agar mampu menghadapi situasi persaingan yang sangat tajam dan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas baik dalam pengelolaan kekayaan budaya yang berwujud (*tangible*) maupun pengelolaan kekayaan budaya yang tidak berwujud (*intangible*).

Namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau menunjukkan bahwa budaya yang telah lama mengakar dalam Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau ternyata masih sangat kuat untuk dihilangkan. Sebagai contoh yang merupakan

hasil observasi awal peneliti bahwa budaya kerja "datang terlambat pulang cepat" masih terjadi hingga saat ini. Kemudian, terdapat sejumlah pegawai yang pada waktu kerja ternyata sudah dimulai tetapi belum hadir di kantor dan menjadi yang paling awal pulang. Adanya penempatan-penempatan yang tidak pada kapasitasnya, dimana ada pegawai yang merasa bisa melaksanakan tugas akan tetapi setelah diberikan tanggung jawab pegawai tersebut tidak dapat melaksanakannya karena dia tidak mempunyai kapasitas dalam melaksanakan tugas tersebut. Selain itu beberapa pegawai juga ternyata lebih memilih meninggalkan kantor pada jam kerja dengan alasan pergi menjemput anaknya di sekolah. Kesemuanya itu berimbas pada tidak berjalannya sebagian tugas dari organisasi.

Untuk menghadapi hal tersebut diperlukan adanya sebuah pemahaman akan budaya organisasi yang dianut. Pemahaman akan budaya organisasi akan menimbulkan kesatuan kerja serta kesatuan gerak dalam menjalankan roda organisasi, dan pada akhirnya akan menciptakan sebuah budaya yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Alasan penulis memilih meneliti pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau adalah karena dinas tersebut merupakan salah satu dinas yang mempunyai peran yang sangat penting bagi Kota Bau-Bau karena mengemban salah satu visi dari Kota Bau-Bau yaitu sebagai pintu gerbang ekonomi dan pariwisata di Sulawesi Tenggara. Oleh karena itu, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau memiliki tanggung jawab untuk dapat mengarahkan agar pegawai dapat memahami visi dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tersebut dan dapat bekerja dan memiliki tanggung jawab yang penuh terhadap tugas-tugas yang diberikan serta dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Dan alasan lain penulis memilih meneliti pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau tersebut adalah karena lokasinya yang mudah dijangkau oleh penulis.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Budaya Organisasi Pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau"**.

## **I.2. Gambaran Hasil Penelitian Sebelumnya**

Disadari bahwa penelitian mengenai analisis budaya organisasi sudah banyak dilakukan, namun demikian penelitian yang sama dan secara khusus dilakukan pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau Sulawesi Tenggara belum pernah dilakukan. Penelitian yang penulis lakukan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau berpatokan pada tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Robbins yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, orientasi pada detail, orientasi pada hasil, orientasi pada individu, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas. Adapun penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh:

- a. Ahmad Affandi tentang budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Divisi Regional X Sulawesi selatan (2010)

PT. Pos Indonesia Kantor Divisi Regional X Sulawesi selatan memiliki budaya organisasi yang kuat pada empat karakteristik yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada detail, perhatian pada hasil dan perhatian pada individu. Sedangkan pada ketiga karakteristik lainnya kurang terlaksana dengan optimal karena masih ditemukan konflik dalam tim kerja yang terbentuk, masih ditemukan anggota organisasi yang tidak memahami tujuan,

visi, dan misi perusahaan serta adanya perkembangan teknologi, selain berdampak terhadap perkembangan perusahaan, namun di sisi lain, juga kerap membawa instabilitas bisnis inti dari perusahaan.

b. Andi Akhmad Gazali tentang Budaya Organisasi pada Kantor Camat Wajo Kota Makassar (2004)

Kantor Camat Wajo Kota Makassar memiliki budaya organisasi yang lemah pada semua karakteristik, karena : (1) Organisasi tidak inovatif dan tidak berani dalam pengambilan resiko dan tidak mendorong pegawai untuk inovatif, (2) Organisasi ini kurang berorientasi kepada hasil, tetapi dalam pelaksanaan tugas selalu menekankan kesesuaian pada aturan dan prosedur yang ada. Dengan kata lain bahwa proses pekerjaan selalu dititik beratkan kepada prosedur dalam pelaksanaan tugas. Sehingga tidak jarang ditemukan hasil-hasil yang dicapai tidak maksimal dan dalam prosesnya sering kurang sesuai dengan yang diharapkan antara lain lambannya pelayanan, (3) Keputusan-keputusan pimpinan organisasi cenderung tidak mempertimbangkan akibat dari hasil yang dicapai bagi anggota-anggota organisasi, (4) Dalam pendekatan gaya manajerial grid (blake dan mouton) gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Wajo cenderung berada pada grid 1.5 dimana pimpinan sedikit sekali usahanya untuk memikirkan para pegawai yang bekerja dengannya, dan pemikiran kepada hasil yang ingin dicapai cukup baik. (5) Kegiatan di Kantor Camat setempat cenderung kurang begitu diorganisasikan dalam sebuah tim, (6) Organisasi ini kurang begitu menunjukkan keagresifan. Hal ini ditunjukkan dengan organisasi kurang mendorong pegawai untuk bekerja keras, kurang mendorong pekerjaan untuk dilaksanakan tepat waktu, kurang begitu menekankan kepada pegawai untuk tidak santai-santai, dalam rekrutmen pegawai kurang begitu

mengutamakan keahlian, walaupun pimpinan telah menekankan kepada pegawainya untuk menggunakan waktu yang ada, untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilakukan atas kesadaran sendiri, dan (7) Dalam hal menjalankan tugas-tugasnya cenderung kurang begitu mantap mengingat pegawai belum dapat menjalankan visi dan misi organisasi tersebut secara maksimal

### **I.3 Pokok Permasalahan**

Dari latar belakang masalah diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : "Bagaimana Budaya Organisasi Pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau"

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk menggambarkan : "Budaya Organisasi Pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau"

### **I.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi peneliti tentang budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan acuan bagi para mahasiswa lainnya yang akan meneliti tentang budaya organisasi. Serta bagi para mahasiswa yang telah membacanya, dapat diperoleh informasi seputar budaya organisasi.

#### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah Khususnya pada dinas pariwisata kota bau-bau agar dapat meningkatkan Kinerja

Pegawainya dan peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para kalangan praktisi organisasi khususnya pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau dalam menerapkan budaya organisasi

### **3. Manfaat bagi penulis**

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan pengetahuan bagi penyusun dalam permasalahan *budaya organisasi* dan dalam penulisan karya ilmiah terkait dengan masalah tersebut. Selain itu, pelaksanaan penelitian ini merupakan salah satu syarat bagi penyusun untuk meraih gelar sarjana pada jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II. 1. Landasan Teori

##### II.1.1. Konsep Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok. Suatu organisasi memerlukan satu budaya, yang merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh anggota organisasi yang dijadikan sebagai suatu sistem yang menggabungkan beberapa pengertian yang secara eksplisit dianggap sebagai definisi budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai kedudukan yang sangat signifikan, karena mempelajari bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi serta konsistensi dari pelaku anggotanya.

Membahas budaya, jelas tidak bisa lepas dari pengertian organisasi itu sendiri dan dapat kita lihat beberapa pendapat tentang organisasi yang salah satunya diungkapkan Stephen P. Robbins yang mendefinisikan organisasi sebagai *"...A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that function or relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goal"*. ( Robbins, 1990: 4) Sedangkan Waren B. Brown dan Dennis J. Moberg mendefinisikan organisasi sebagai *".... A relatively permanent social entities characterized by goal oriented behavior, specialization and structure"*(Brown,etal,1980:6) Begitu juga pendapat dari Chester I. Bernard dari kutipan Etzioni dimana organisasi diartikan sebagai *"Cooperation of two or more*

*persons, a system of consciously coordinated personell activities or forces"*(  
Etzioni, 1961:14.)

Sehingga organisasi diatas pada dasarnya apabila dilihat dari bentuknya, organisasi merupakan sebuah masukan (*input*) dan luaran (*output*) serta bisa juga dilihat sebagai *living organism* yang memiliki tubuh dan kepribadian, sehingga terkadang sebuah organisasi bisa dalam kondisi sakit (*when an organization gets sick*). Sehingga organisasi dianggap Sebagai suatu output (luaran) memiliki sebuah struktur (*aspek anatomic*), pola kehidupan (*aspek fisiologis*) dan sistem budaya (*aspek kultur*) yang berlaku dan ditaati oleh anggotanya.

Menurut Umar Nimran mendefinisikan budaya organisasi sebagai "Suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain" (Umar Nimran, 1996: 11). Sedangkan Griffin dan Ebbert (1996:11)<sup>1</sup> dari kutipan Umar Nimran Budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai "*Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan/organisasi*". Sementara Taliziduhu Ndraha Mengartikan Budaya organisasi sebagai "*Potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini*"( *op.cit* , Ndraha, P. 102)

Budaya organisasi adalah semua ciri yang menunjukkan kepribadian suatu organisasi: keyakinan bersama, nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah tradisi yang sangat sukar diubah. Dalam bukunya "Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi",

---

<sup>1</sup> Umar Nimran, loc. Cit, hal 11



Djokosantoso Mulyono mendefinisikan budaya organisasi sebagai "sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Menurut Robbins (2001:525), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Luthans (1998:213) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Lebih lanjut Susanto (1997 :3), mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Budaya organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat, dan memotivasi, setiap individu yang ada di dalamnya dan mengarah pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang

ambigu (Turner, 1994). Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana kerja yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Budaya merupakan pola terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak, dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada (Deal and Kennedy, 1982). Sehingga dari pengertian ini budaya organisasi tidak bisa begitu saja dianggap dan dilihat oleh orang luar namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut.

Sedangkan menurut Keith Davis dan Jhon W. Newsstrom (1989:60)<sup>2</sup> mengemukakan bahwa "*organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members*". Lebih lanjut John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991:340)<sup>3</sup> mengemukakan bahwa "*Organizational culture is the system the behavior of its members*"

Berdasarkan uraian di atas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, namun dari beberapa defenisi yang disebutkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*).

Menurut Hodge (1996), budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*)

---

<sup>2</sup> Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, M. Si, 2005, perilaku and buadya organisasi, PT, Refelika Aditama : Bandung, hal 113

<sup>3</sup> Ibid

dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi. Mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasi, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara garis besar budaya organisasi memiliki dua sifat, yaitu budaya organisasi yang bersifat kasatmata, jelas terlihat, berupa seragam, logo. Dan lain-lain, dan budaya organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, difahami dan dilaksanakan oleh sebagian besar orang dalam organisasi. Kedua sifat tersebut berfungsi sebagai identitas organisasi sehingga orang diluar organisasi akan mudah mengenal organisasi dari identitas tersebut, dan juga penentu arah setiap perilaku orang-orang dalam organisasi.

Oleh karena itu budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) maupun non-fisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik maupun privat.

lebih lanjut, berikut ini dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian dari budaya organisasi :

1. Phithi Sithi Annuai dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* dalam majalah *Asian Manajer* (September 1989)<sup>4</sup> mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: " *Organizational Culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*". bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal .
2. Peter F. Drucker dalam buku Robert G. Ownes, *Organizational Behavior in Education*<sup>5</sup>, mengemukakan bahwa " *Organizational Culture is the body of solution to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problem* ". ( budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewriskan anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas).

---

<sup>4</sup> Drs. H. Moh, Pabundu Tika, M.M,Ph.D, 2005, budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan, PT, Bumi Aksara: Jakarta, Hal: 4

<sup>5</sup> *ibid*

Hal yang sama diungkapkan oleh Edgar H. Schein (1992) dalam bukunya *"Organizational Culture and Leadership"* mengartikan budaya organisasi lebih luas sebagai :  
"*...A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.*" (loc.cit, Schein, P.16). (\*... Suatu pola sumsi dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor ekstern maupun integrasi intern yang berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran maupun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut).

Dari pengertian diatas bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota yang diajarkan dari generasi yang satu kegenerasi yang lain dimana didalamnya ada perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi.

Dari tiga definisi yang dikemukakan tersebut diatas, terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

#### 1. Asumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

## 2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/ perubahan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

## 3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

## 4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah yang sering muncul yaitu masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

## 5. Berbagi nilai ( *sharing of value* )

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

## 6. Pewarisan ( *learning process* )

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

## 7. Penyesuaian ( *adaptasi* )

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon, MM, budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah :

1) Inovasi memperhitungkan resiko.

Norma yang dibentuk menyatakan bahwa setiap anggota harus memperhatikan dengan jeli terhadap segala permasalahan yang mungkin akan menimbulkan resiko kerugian bagi organisasi

2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detil. Memperhatikan permasalahan secara detil akan menimbulkan ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan tugasnya sehingga tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi menghasilkan kualitas produksi yang tinggi pula.

3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai. Ketelitian dan kecermatan anggota serta mendapat supervisi yang mengarahkan dan memberdayakan mereka dari pimpinan dapat dikatakan mereka berorientasi pada hasil yang dicapai.

4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota. Kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.

- 5) Agresif dalam bekerja. Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. *Performa* di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja sehingga akan terbentuk budaya organisasi yang kuat

Sedangkan Robbins (2002:279) dalam bukunya menyatakan terdapat tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting dari suatu budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap Individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang terdapat dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim, tingkat efektivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas, tingkat tuntutan terhadap anggota organisasi agar berlaku agresif demi pencapaian produktivitas yang optimal

7. Stabilitas, tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan stabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan.

Masing-masing karakteristik tersebut, berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Karena itu, dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya suatu organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan, dan cara anggota diharapkan berperilaku.

Selanjutnya menurut Schein yang dikutip Sophiah<sup>6</sup> budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan, yaitu :

- a. Artefak, pada tingkat ini budaya bersifat kasat mata tetapi sering kali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi dan cara berpakaian.
- b. Nilai, nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari pada artefak. Nilai ini sulit diamati secara langsung sehingga untuk menyimpulkannya seringkali diperlukan wawancara dengan anggota organisasi yang mempunyai posisi kunci atau dengan menganalisis kandungan artefak seperti dokumen.
- c. Asumsi dasar, pada tingkat ini budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumsi ini merupakan reaksi yang bermula dari nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi diterima maka kesadaran akan tersisih. Dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak. Asumsi-asumsi yang terdapat dalam teori Schein

---

<sup>6</sup> Dr. Sophiah, MM, Pd. 2008, perilaku organisasi, Yogyakarta: Andi Offset

diatas dijabarkan dalam empat dimensi yaitu: Hubungan dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakikat realitas dan kebenaran, dan hakikat waktu.

Fons Trompenaars (1995) seperti yang dikutip oleh Wirawan<sup>7</sup> mengemukakan model budaya organisasi yang menyerupai model budaya organisasi milik Schein, tetapi dengan ilustrasi yang berbeda. Menurutnya, budaya organisasi seperti bawang bombai yang terdiri atas beberapa lapis. Ia membagi isi budaya organisasi menjadi tiga lapisan berikut:

1. Lapisan paling luar merupakan produk-produk eksplisit atau budaya eksplisit. Budaya eksplisit adalah realitas yang dapat diobservasi, terdiri atas artefak-artefak dan produk-produk.
2. Lapisan tengah merupakan norma dan nilai-nilai. Budaya eksplisit merefleksikan norma dan nilai-nilai. Norma merupakan rasa bersama yang dimiliki kelompok mengenai apa yang benar dan salah. Nilai-nilai menentukan definisi apakah sesuatu itu baik atau buruk dan karenanya berhubungan dengan ide-ide bersama oleh kelompok.
3. Inti. Merupakan asumsi mengenai eksistensi manusia. Untuk menjawab pertanyaan mengenai perbedaan nilai antara budaya-budaya, kita perlu kembali pada inti eksistensi manusia. Nilai-nilai dasar manusia adalah melangkah untuk bertahan hidup atau tetap hidup menghadapi tantangan lingkungannya. Anggota sistem sosial mengorganisasi dirinya dan mengembangkan cara yang paling efektif untuk menghadapi tantangan lingkungannya menggunakan sumber-sumber yang ada dan berhasil. Dari sini mereka menciptakan asumsi dasar mengenai eksistensi

---

<sup>7</sup> Wirawan, loc. Cit, hal: 13

manusia. Asumsi dasar ini dipergunakan sebagai pola berperilaku dan bertindak dalam menghadapi tantangan.

Stephen P. Robbins, seperti yang dikutip oleh Pabundu Tika<sup>8</sup> menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif Individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu dalam mengemukakan pendapat;
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para anggota dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko;
3. Pengarahan, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas;
4. Integrasi, sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen, sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol, sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota;
7. Identitas, sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;

---

<sup>8</sup> Drs. H. Moh. Pabundu Tika, *loc. Cit*, hal: 10

8. Sistem imbalan, sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas kriteria prestasi kerja pegawai sebagai kebalikan dari senioritas;
9. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi, sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Sedangkan menurut Luthans (2007) dalam buku Nevizond Chatab, beberapa karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut:

- a. Keteraturan perilaku yang dijalankan seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama;
- b. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;
- c. Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi;
- d. Filosofi, seperti tuntutan bagi pekerja baru untuk bekerja di dalam organisasi;
- e. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak (secara fisik).

Dari beberapa pendapat diatas, adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan. Kendati demikian, berbagi pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

### **I.1.2. Pembentukan dan Pewarisan Budaya Organisasi**

Agar budaya dapat tersampaikan kepada semua anggota organisasi maka diperlukan sebuah proses pewarisan (*learning*) yang diartikan sebagai proses pembelajaran untuk melestarikan budaya organisasi dari pimpinan/pendiri organisasi dan atau anggota kelompok kepada anggota-anggota baru dengan maksud agar budaya organisasi dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku oleh seluruh anggota kelompok dalam organisasi.

Menurut Robbins, dalam buku Pabundu Tika<sup>9</sup> ada beberapa media yang dapat digunakan dalam proses pembentukan dan pewarisan budaya organisasi, yaitu:

1. Cerita, merupakan suatu narasi peristiwa pimpinan organisasi, pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi dimasa yang akan datang dan mengenai manajemen puncak saat ini. Cerita semacam ini mengaitkan keadaan sekarang dengan masa lampau dan memberi penjelasan serta keabsahan bagi tindakan-tindakan yang sekarang dilaksanakan.
2. Ritual, merupakan kegiatan periodik yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual selain digunakan sebagai teknik formalisasi, juga merupakan alat untuk meneruskan budaya organisasi.
3. Simbol materi, dapat berupa desain serta pemanfaatan fisik ruangan dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif, cara berpakaian, dan sebagainya. Simbol ini mengungkapkan kepada para pegawai

---

<sup>9</sup> Drs. H. Moh. Pabundu Tika, loc. Cit, hal: 61



siapa/orang mana saja yang penting, tingkat derajat kesamaan yang diinginkan oleh manajemen puncak dan perilaku tertentu yang sesuai seperti pengambilan resiko, konservatif, otoriter, *partisipatif individualistis*, sosial dan sebagainya;

4. Bahasa, kebanyakan organisasi dengan unit-unit yang berada di dalamnya menggunakan bahasa sebagai cara mengidentifikasi anggota-anggota dari suatu budaya atau subbudaya.

Budaya organisasi hadir sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti jika dihubungkan dengan perilaku anggota organisasi, sebagai individu dalam kelompok, maupun sebagai suatu kesatuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Piti Sithi-Amnuai bahwa : "*being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration* (Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi).( Opcit Ndraha, P.76).

Pembentukan budaya akademisi dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi.
2. Ia menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setuju dengan dia (SDM), biaya dan teknologi.



3. Mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja.

Menurut Vijay Sathe dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi "*Sharing Assumption*" (loc.cit Vijay Sathe, p. 18) *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi :

- a) *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
- b) *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti didunia pendidikan terdapat istilah Tut wuri handayani, *Baladun thoyibatun wa robbun ghoffur* diperguruan muhammadiyah.
- c) *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.
- d) *Share feeling*, turut bela sungkawa, anniversary, ucapan selamat, acara wisuda

Sedangkan menurut pendapat dari Dr. Bennet Silalahi bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi.( Silalahi,2004:8) harus mencakup faktor-faktor antara lain : Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja

Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan, barulah pendekatan manajerial (Bennet, loc.cit, p.43) bisa dilaksanakan antara lain berupa :

- 1) Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- 2) Menentukan batas-batas antar kelompok.
- 3) Distribusi wewenang dan status.
- 4) Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- 5) Menentukan imbalan dan ganjaran
- 6) Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

### **II. 1. 3. Fungsi budaya organisasi**

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi. Robins membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang
4. Budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial; dan
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Sejalan dengan Robins, Veithzal R. (2003 : 430) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam :

- Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
- Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi
- Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
- Meningkatkan kemantapan sistem sosial
- Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali)

Lebih lanjut. Siagian (2002:199) memaparkan lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu : penentu batas-batas berperilaku, menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi, penumbuhan komitmen, pemeliharaan stabilitas organisasional, dan mekanisme pengawasan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Noe dan Mondy (1996:145), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi :

- a. Memberikan *sense of identity* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi
- b. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi dan
- c. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah normatif, etis, dan ideologis yang membantu para anggota organisasi tentang bagaimana berpikir, merasakan, dan berperilaku secara benar dan tepat karena fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam

mempersatukan anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan atau dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

Penelitian tentang budaya organisasi merupakan studi tentang manajemen sumber daya manusia. Susanto dalam Matondang menyatakan dua fungsi budaya organisasi yaitu berperan dalam pelaksanaan tugas dalam bidang sumber daya manusia serta merupakan acuan dalam penyusunan perencanaan positioning organisasi

Pendapat lain dikemukakan oleh Nelson dan Quik seperti yang dikutip oleh Moeljono yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasi anggota, menguatkan nilai-nilai organisasi, dan sebagai mekanisme kontrol perilaku

Oleh karena itu, budaya organisasi hadir sebagai pemersatu bagi setiap organisasi. Tanpa keberadaan budaya organisasi, maka sebuah organisasi akan mengalami proses pertumbuhan dan pemekaran tetapi tanpa diimbangi oleh integrasi dan reintegrasi. Oleh karena itu, tantangan dari setiap organisasi adalah pertama memahami arti penting keberadaan budaya organisasi; kedua, membangun budaya organisasi dengan metode yang dapat diterima secara keilmuan, kemanusiaan dan konteks keorganisasian; dan ketiga, senantiasa memelihara dan memperkuatnya.

Lebih lanjut tika, moh. Pabundu (2006 : 14) dalam bukunya budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi yaitu:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat anggota dalam organisasi
3. Mempromosikan stabilitas system sosial
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi
5. Sebagai integrator
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, stegmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut
9. Sebagai alat komunikasi
10. Sebagai penghambat berinovasi

Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

Oleh karena itu, budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi, berikut ini peran budaya organisasi seperti yang ditulis Wirawan, yaitu :

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lain.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi menjadi pemersatu anggota organisasi dengan menyatukan nilai-nilai, norma anggota.

3. Reduksi konflik

Budaya organisasi memperkecil terjadinya konflik dan juga sebagai peredam konflik.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi yang kondusif dapat mengembangkan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi kepada organisasi

5. Reduksi ketidak pastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian dalam mencapai tujuan dengan menentukan kemana apa yang akan dicapai dan mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan dan prosedur dalam bekerja sehingga anggota melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturannya.

7. Motivasi

Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan dengan bertanggung jawab untuk merealisasikan tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi, kepuasan kerja dan etos kerja.

9. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja dengan mengembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

#### 10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi yang kuat mendorong kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. Perusahaan yang mapan budaya organisasinya relatif untung, berumur panjang dan mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan.

Dalam konteks diatas, maka budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan anggota organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **II.1.4. Budaya Kuat Dan Budaya Lemah**

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang sifatnya spesifik karena kenyataan bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas (Carrel,dkk,1997). Tantangan-tantangan baru dapat megakibatkan penciptaan cara-cara baru untuk melakukan segala sesuatu. Beberapa budaya organisasi dapat dikatakan kuat sedangkan yang lainnya dapat dikatakan lemah.

Suatu budaya dapat tumbuh menjadi sangat kuat apabila terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku, praktik bersama, serta bila tingkatan-tingkatan budaya terkait satu sama lain dengan sangat erat. Kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentarsi geografis, ukuran kelompok yang kecil, dan keberhasilan yang berarti, semuanya berperan pada munculnya budaya yang kuat (Santhe, 1958)

Menurut Vijay Sathe dalam tika (2006 : 108)<sup>10</sup>, budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas pelaku. Disamping faktor kepemimpinan, ada dua faktor juga yang ikut menentukan kekuatan budaya organisasi, yaitu kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti organisasi.

Budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, serta memberi pengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawainya. Selain itu, dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lainnya, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi, dan anggota organisasinya tidak segan-segan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan sendiri (deal and kennedy).

Jika hal ini terjadi dalam suatu organisasi, maka tugas-tugas tidak dapat dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen pegawai. Akibatnya, organisasi menjadi tidak efisien dan kompetitif.

Sedangkan menurut Schein (1991, p. 102) budaya lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan fungsi utamanya, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor internal dan eksternal.

---

<sup>10</sup> Drs. H. Moh. Pabundu Tika, loc. Cit, hal: 108

Persoalan internal dan eksternal ini merupakan persoalan yang paling terkait satu sama lain dan biasanya muncul secara bersamaan, oleh karena itu untuk menghadapainya dan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi, maka dalam hal ini budaya organisasi merupakan faktor yang signifikan.

Lebih lanjut Robbins (1996) mengemukakan bahwa organisasi dengan budaya yang lemah, individu di dalamnya tidak memiliki kesiapan akan terjadinya sebuah perubahan. Mereka lebih menyukai nilai-nilai, baik nilai-nilai individu maupun nilai-nilai kelompok yang selama ini telah dimiliki. Mereka juga lebih menyukai cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan dan menolak adanya perubahan, terutama perubahan yang menuntut kemampuan dan ketrampilan baru untuk memenuhi tuntutan dan kewajiban yang diharapkan.

Menurut Robins (1998, p. 235) kuat lemahnya budaya sebuah organisasi dapat dipantau dengan melihat 3 (tiga) hal yaitu :

- a) Arah, apakah nilai-nilai yang hidup searah atau selaras atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.
- b) Penyebaran, apakah nilai-nilai budaya tersebut dihayati dan dimiliki oleh semua anggota dalam organisasi, atau hanya oleh sekelompok kecil manajer tingkat atas
- c) Intensitas, apakah pengaruh budaya tertentu memberi tekanan (biasanya melalui tekanan kelompok) yang kuat pada anggota organisasi hingga ditaati atau tidak.

Pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku yang mana yang dipandang baik dan tidak baik. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan

dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan, organisasi memberi tempat khusus kepada anggota yang melaksanakan nilai-nilai organisasi dengan sangat baik dengan memberikan penghargaan, dan pemimpin menyempatkan menghadiri acara ritual organisasi sesering mungkin. Acara ritual organisasi misalnya acara makan bersama, jalan-jalan bersama dan lain-lain.

Beberapa ahli budaya organisasi telah mendefinisikan budaya kuat antara lain sebagai berikut :

1. S.P.Robbins (1997), budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi.
2. McKenna dan Beech berpendapat bahwa budaya yang kuat mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian, karena etos yang berlaku mengakomodasikan ketahanan (McKenna, etal, Terj. Toto Budi Santoso , 2002: 19)

Sedangkan Talizuduhu Ndraha mengungkapkan bahwa " budaya kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia"( Ndraha, 2003:123).

Diketemukan secara umum bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub budaya kerja yang berlainan satu sama lain atau, kalau tidak, mempunyai budaya masa lalu

yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.

Pengamatan para ahli dan pengalaman banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa; pertama, dalam organisasi yang budayanya kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau ketentuan-ketentuan formal; kedua, dampak budaya yang kuat terhadap perilaku anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para anggota organisasi untuk pindah; dan ketiga, budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterikatannya pada norma-norma dan sistem nilai organisasional yang berlaku, dan meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma dan sistem nilai tersebut (Siagian).

Dari berbagai definisi budaya organisasi yang dikemukakan diatas dapat diketahui bahwa suatu budaya organisasi kuat apabila:

- Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama-sama oleh pimpinan dan anggota organisasi
- Nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi
- Membangkitkan semangat perilaku dan bekerja lebih baik
- Resisten (kuat) terhadap tantangan global
- Mempunyai sistem peraturan formal dan informal
- Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku

Untuk memperkuat budaya organisasi, ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi disini disebut pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer, yaitu sebagai berikut :

1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi

Pimpinan organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi setia anggota organisasi. Dalam nilai-nilai budaya perlu dijelaskan apa yang merupakan perintah atau anjuran, mana yang merupakan larangan, kegiatan apa yang bisa mendapatkan penghargaan dan kegiatan yang bisa mendapatkan hukuman, dan sebagainya

2. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi

Arah pembinaan adalah agar nilai-nilai dasar yang menjadi budaya organisasi dapat dipahami, dihayati dan dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru. Pembinaan terhadap anggota organisasi dapat dilakukan melalui bimbingan dan pelatihan.

3. Memberikan contoh teladan

Dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai budaya kepada anggota organisasi, pimpinan organisasi perlu memberikan keteladanan dan kejujuran dalam berperilaku dengan berpedoman pada nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan. Hal ini sangat berpengaruh dan dapat mempercepat penanaman dan memperkuat budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi.

4. Membuat acara-acara rutinitas

Acara-acara rutinitas seperti rekreasi bersama dapat memberikan motivasi kepada anggota-anggota organisasi dengan keyakinan bahwa dia adalah bagian dari keluarga besar organisasi. Selain itu, secara tidak langsung merupakan perekat bagi anggota-anggota organisasi dalam menanamkan dan memperkuat budaya organisasi.

5. Memberikan penilaian dan penghargaan

Pemberian penghargaan kepada anggota-anggota organisasi dapat merangsang anggota untuk dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ditanamkan.

6. Tanggapan terhadap masalah eksternal dan internal

Masalah-masalah eksternal seperti persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah dan masalah-masalah internal seperti tuntutan pegawai atau karyawan, konflik dalam organisasi perlu diantisipasi dan ditanggapi melalui budaya organisasi.

7. Koordinasi dan kontrol dijadikan sebagai umpan balik

Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat-rapat resmi, atau koordinasi antar pejabat secara berjenjang. Dan untuk mengetahui perilaku anggota-anggota organisasi perlu dilakukan pengontrolan dan pengawasan berkala. Hasil pengawasan dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk memperkuat budaya organisasi.

Sedangkan, menurut Luthans seperti yang dikutip oleh Pabundu Tika,<sup>11</sup> faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah sebagai berikut ;

- a) Kebersamaan, adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program latihan. Disamping dipengaruhi orientasi

---

<sup>11</sup> Drs. H. Moh. Pabundu Tika, loc. Cit, hal: 109

kebersamaan, juga dipengaruhi imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

- b) Intensitas, adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan.

Budaya kuat adalah budaya yang ideal, dimana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Ada tiga ciri khas budaya kuat menurut Sathe seperti yang dikutip oleh Ndharma (2003), yaitu *thickness*, *extent of sharing*, dan *clarity of ordering*. Budaya kuat atau lemah suatu organisasi tergantung pada variable-variabel seperti keterpaduan, konsesus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Budaya organisasi kuat merupakan budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Makin kuat sebuah budaya organisasi, makin kurang kebutuhan organisasi untuk mengembangkan aturan-aturan dan regulasi formal untuk memberi petunjuk tentang perilaku pegawai. Panduan tersebut akan diinternalkan dalam diri para pegawai ketika mereka menerima budaya organisasi.

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antara departemen, divisi atau unit dalam

organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

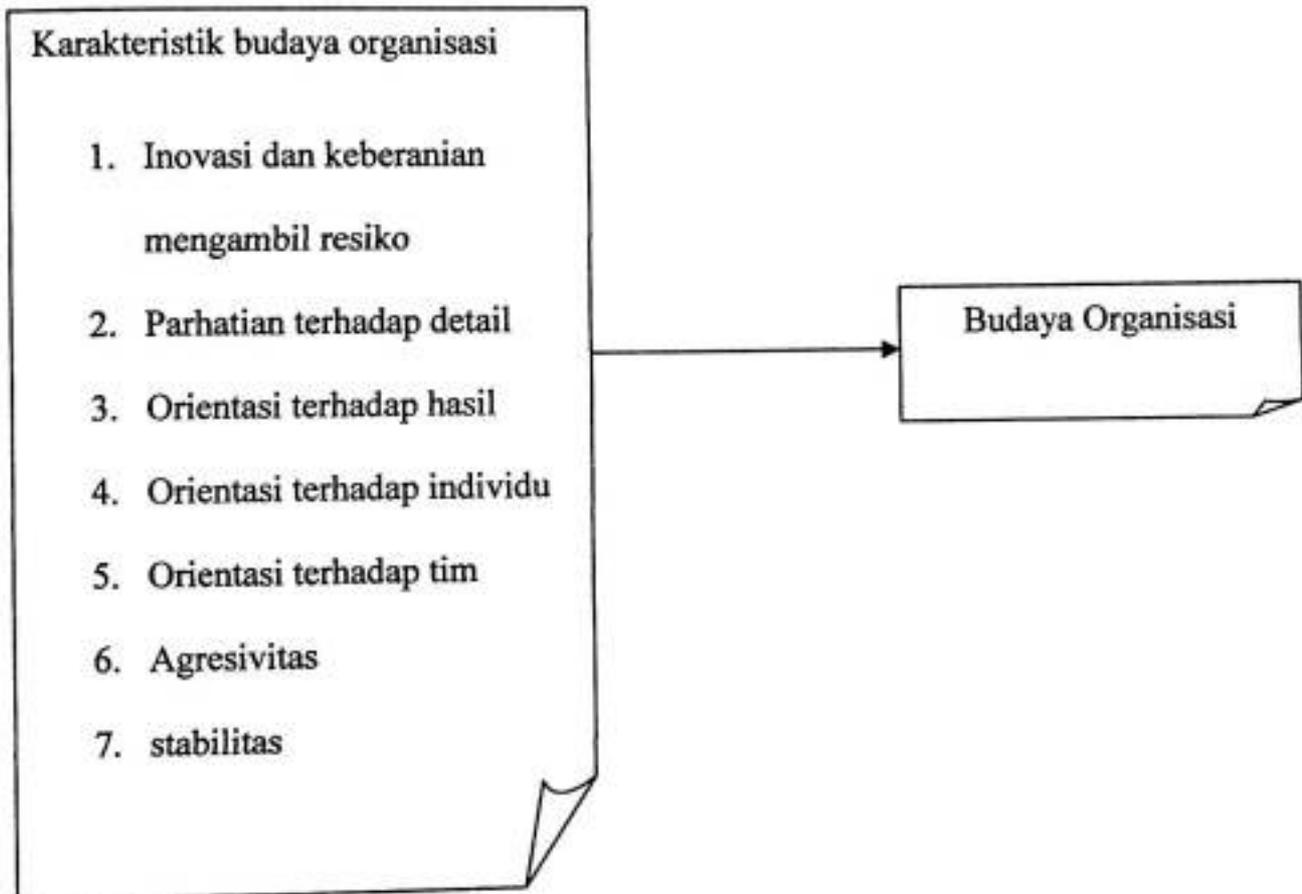
Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya dapat dijadikan sebagai sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di organisasi tersebut. Kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan kebijakan formal sebagai pedoman perilaku kerja anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut akan dipahami dan diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut.

## **II.2 Kerangka Konseptual**

Dari berbagai definisi dan teori tentang budaya organisasi penelitian ini akan menganalisis budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins. Budaya organisasi menurut Robbins adalah makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Makna bersama itu adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Masing-masing karakteristik ini berada disuatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Berdasarkan itu maka kerangka konseptual dapat di gambarkan sebagai berikut:



**GAMBAR 1**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Ini berarti untuk mendapatkan data yang valid dalam penelitian haruslah berlandaskan keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Untuk memperoleh semuanya itu maka dalam bab ini akan dijabarkan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian yang valid. Metode penelitian tersebut terdiri atas pendekatan penelitian, Tipe / jenis penelitian, Jenis dan sumber data, Populasi dan sampel, Teknik pengumpulan data, Teknik analisis data, dan keterbatasan penelitian.

#### **III. 1 Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis, menggunakan pendekatan kualitatif. Yaitu untuk mengolah data-data yang diperoleh dari lokasi penelitian, dimana data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Dengan mengacu kepada konsep yang digunakan, yaitu untuk mengetahui dan memahami budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau

#### **III. 2 Jenis / Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif, yaitu untuk menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti atau penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri atau tunggal, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable lain. Sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka

mengetahui dan memahami budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau.

### **III. 3 Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah "organisasi", yaitu memahami Budaya Organisasi Pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau

### **III. 4 Teknik Pengumpulan Data**

#### **III.4.1 Jenis Dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas dua yaitu :

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian melalui wawancara dengan informan yang berkaitan dengan masalah penelitian, dan juga melalui observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh berdasarkan acuan atau literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian, misalnya materi atau dokumen dinas pariwisata kota bau-bau, serta karya tulis yang berhubungan dengan penelitian.

#### **III.4.2 Instrument Pengumpulan Data**

##### **a. Observasi**

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Kegiatan pengamatan terhadap objek penelitian ini untuk memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-

hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban responden dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

**b. Dokumentasi**

Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau yang berhubungan dengan penelitian ini guna melengkapi data-data yang berhubungan dengan penelitian ini.

**c. Wawancara**

Wawancara yaitu kegiatan Tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data guna kelengkapan data-data yang diperoleh sebelumnya. Wawancara dilakukan penulis dengan pimpinan dan staff / pegawai yang ada dalam memahami budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau sehingga data yang diperoleh penulis merupakan hasil dari wawancara.

### **III.5 Informan**

Penelitian mengenai budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau. Ini memerlukan informan yang mempunyai pemahaman yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian guna memperoleh data dan informasi yang lebih akurat. Oleh karena itu informan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau
- Kepala Bidang Pengembangan Produk Pariwisata
- 2 orang Staff / administrator yang memahami budaya organisasi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau

### III. 6 Operasional Konsep

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang akan mempengaruhi perilaku dan tindakan individu dalam organisasi. Karakteristik budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, artinya bahwa seberapa jauh para anggota organisasi didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada detail, artinya bahwa seberapa jauh para anggota organisasi diharapkan untuk memperhatikan ketelitian, analisis, dan perhatian detail terhadap pekerjaan.
3. Orientasi hasil, artinya sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Orientasi Individu, artinya tingkat seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada individu didalam organisasi.
5. Orientasi tim, artinya setiap pekerjaan yang telah diprogramkan harus disukseskan oleh tim atau kelompok untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas, adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.
7. Stabilitas, adalah sejauh mana dipertahankannya stabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan.

### III.7 Teknik Analisis Data

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian, maka analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif yaitu suatu analisis yang berusaha mencari pola, model tema, hubungan, persamaan dan makna dari data yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan-pernyataan, tafsiran-tafsiran setelah menggali data dari beberapa informan kunci yang ditabulasikan dan dipresentasikan sesuai dengan hasil temuan (*observasi*) dan wawancara mendalam penulis dengan para informan, hasil pengumpulan data tersebut diolah secara manual, direduksi selanjutnya hasil reduksi tersebut dikelompokkan dalam bentuk segmen tertentu (*display data*) dan kemudian disajikan dalam bentuk *content analysis* dengan penjelasan-penjelasan, selanjutnya diberi kesimpulan, sehingga dapat menjawab rumusan masalah, menjelaskan dan terfokus pada representasi terhadap fenomena yang hadir dalam penelitian.

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### **IV. 1. Sejarah Berdiri dan Perkembangan Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau**

Cikal bakal sebelum menjadi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau masih bergabung dengan Dinas Perhubungan Kota Bau-Bau, yang disebut dengan Dinas Pariwisata Seni dan Budaya. Namun seiring dengan berjalannya waktu tepatnya tahun 2003 dengan berdasarkan pada Perda No 8 tahun 2003 tentang pedoman organisasi perangkat daerah dan juga berdasarkan Perda Kota Bau-Bau No 30 tahun 2003 tentang susunan organisasi dan perangkat kerja Kota Bau-Bau maka Dinas Pariwisata Seni dan Budaya dapat berdiri sendiri tepatnya tanggal 8 April Tahun 2003 dengan Kepala Dinas Drs. Muhammad Djudul yang menjabat dari tahun 2003 sampai dengan sekarang.

Berdasarkan Perda Kota Bau-Bau No 2 Tahun 2008 tanggal 24 Januari maka Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Bau-Bau resmi berubah nama menjadi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau yang mempunyai tugas membantu walikota dibidang pariwisata dan kebudayaan yang merupakan unsur pelaksana dibidang pariwisata dan kebudayaan.

Sejak tahun 2003 Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata berkantor atau berkedudukan di kompleks benteng keraton wolio. Benteng terluas di dunia jalan labuke kelurahan melai kecamatan murhum. Adapun kantornya terletak

- Disebelah Barat, bersebelahan dengan Kantor Lurah Melai
- Disebelah Timur bersebelahan dengan pemukiman penduduk

- Disebelah Utara bersebelahan dengan jalan raya
- Disebelah Selatan, bersebelahan dengan kompleks kuburan pejabat Kesultanan Buton, Makam Sapati Baluwu.

#### **IV. 2. Visi dan Misi Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau**

##### **Visi Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau**

Visi Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau adalah sebagai berikut : "Terwujudnya Kota Bau-Bau sebagai daerah tujuan wisata budaya yang produktif, nyaman dan Kota Bau-Bau sebagai pusat pelayanan wisata bagi daerah tujuan wisata sekitarnya, serta menjadikan sektor pariwisata di Kota Bau-Bau sebagai sektor penggerak ekonomi lokal dan pendorong lestari dan maju dan lestarinya tradisi adat dan budaya lokal".

##### **Misi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau**

Misi Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, yaitu :

1. Mengidentifikasi dan secara terintegrasi mengembangkan produk wisata dan pelayanan wisata yang berkualitas tinggi yang dapat menjadi andalan dalam mengembangkan ekonomi dan budaya Kota Bau-Bau
2. Merumuskan strategi promosi yang dapat menonjolkan keunggulan dan keunikan produk dan pelayanan Kota Bau-Bau serta menjawab tantangan tingginya persaingan dengan daerah tujuan wisata lain
3. Menggalang kemitraan yang saling menguntungkan antara pemerintah kota, sektor swasta, dan masyarakat untuk mengembangkan sektor pariwisata
4. Mendorong tumbuhnya investasi

5. Melakukan sosialisasi obyek-obyek wisata di Kota Bau-Bau kepada masyarakat Kota Bau-Bau dan menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pelayanan kepariwisataan
6. Menggalang kemitraan yang saling menguntungkan antara pelaku sektor pariwisata; antara pemerintah dengan sektor swasta, dan masyarakat Kota Bau-Bau dengan pemerintah, sektor swasta dan masyarakat kabupaten-kabupaten disekitar Kota Bau-Bau yang memiliki obyek wisata andalan.

#### **IV. 3. Nilai Lokal Masyarakat Buton**

Nilai-nilai lokal masyarakat buton tetap berpegang teguh pada nilai-nilai yang telah diwariskan oleh kesultanan Buton. Nilai-nilai lokal tersebut kemudian digambarkan dengan tumbuhan nenas. Adapun makna dari tumbuhan nenas tersebut adalah:

1. Pada bagian atas mempunyai daun Mahkota menggambarkan payung dan dianggap sebagai Pimpinan yang senantiasa mengayomi rakyatnya;
2. Pada bagian buah terdapat sisik yang sangat banyak sebagai rakyat umum dengan mendiami 72 *Kadie* (wilayah);
3. Daun yang berduri adalah gambaran jiwa untuk mempertahankan diri dari segala gangguan keamanan dan ketertiban dari manapun datangnya;
4. Buah yang manis adalah mencerminkan kebaikan dengan menempatkan prinsip kerendahan hati, sopan santun tutur kata dan tidak menyakiti orang lain. Walau terjadi perbedaan pendapat yang mengarah pada perselisihan, tidak harus memutuskan hubungan silaturahmi tetapi berakhir dengan rujuk secara sukarela dalam ikatan yang utuh;

5. Pada bagian pangkal bawah buah nenas terdapat daun yang melebar adalah landasan berpijak seluruh masyarakat yaitu *sara patanguna* (empat prinsip hidup) yaitu :

- *Pomae maeka* : Saling menghormati
- *Popia piara* : Saling menjaga / memelihara
- *Pomaa maasiaka* : Saling menyayangi
- *Poangka angkataka* : Saling menghargai / saling mengangkat derajat.

#### **V. 4. Kawasan Pariwisata Kota Bau-Bau**

Kota Bau – Bau memiliki potensi wisata dan daya tarik wisata budaya dan wisata alam yang cukup representatif untuk dikembangkan. Selain sebagai pusat pemerintahan, Kota Bau – Bau juga sekaligus sebagai pusat Budaya Kesultanan Buton sehingga menjadikan Kota Bau – Bau memiliki obyek wisata dari peninggalan sejarah dan kebudayaan yang sangat menarik bagi wisatawan lokal maupun mancanegara.

Berdasarkan Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah Kota Bau – Bau, kawasan pariwisata dikelompokkan menjadi 6 bagian yaitu :

1. Kota Lama, sebagai pusat pelayanan wisata untuk Kota Bau – Bau dan sekitarnya serta wisata budaya berbasis pada bangunan tradisional dan pantai sebagai penunjang, dengan obyek wisata meliputi Pantai Kamali, Malige, Batu Puaro, dan Kota Lama.
2. Benteng, sebagai kawasan wisata budaya, dengan obyek wisata meliputi Benteng Wolio dan Benteng Sorawolio.

3. Pantai sebagai kawasan wisata budaya alam berbasis pantai, dengan obyek wisata meliputi Pantai Nirwana, Pantai Lakeba, Gua Lakasa, dan Gua Moko.
4. Bungi sebagai kawasan wisata alam berbasis air terjun dan ekologi hutan dan pantai dengan obyek wisata meliputi Air Terjun Bungi, Pantai Kokalukuna, Air Terjun Tirta Rimba, dan Hutan Wakonti.
5. Samparona sebagai kawasan wisata alam berbasis air terjun dan ekologi hutan dengan obyek wisata meliputi Air Terjun Samparona dan Air Terjun Kantongara.
6. Pulau Makassar sebagai kawasan wisata budaya berbasis pemukiman dan tata cara hidup nelayan serta pantai sebagai penunjang, dengan obyek wisata meliputi pulau makassar.

Adapun usaha-usaha yang dilakukan kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata untuk memudahkan wisatawan menikmati pariwisata di Kota Bau-Bau adalah dengan membagi tempat pariwisata menjadi empat paket wisata yaitu :

1. Wisata sejarah seperti:

- a. Benteng Keraton Buton, merupakan benteng terluas di dunia;
- b. Istana Malige, dengan arsitektur khas Suku Buton dan merupakan bangunan adat yang tidak menggunakan paku;
- c. Kasulana Tombi, merupakan bekas tiang bendera Kesultanan Buton yang umurnya lebih dari tiga abad;
- d. Masjid Agung Keraton Buton (Masigi Ogena), merupakan masjid pertama yang berdiri di Sulawesi Tenggara;
- e. Kampua, merupakan mata uang Kerajaan dan Kesultanan Buton;

2. Wisata budaya seperti:

- a) Tenunan Buton
- b) Pekande-kandea, Setiap tahunnya masyarakat Kota Bau-Bau menyelenggarakan syukuran atas anugrah dari yang Maha Kuasa yang dituangkan dalam bentuk Acara Adat Pekakande-Kandea. Dalam Pelaksanaannya, masyarakat menyiapkan talam yang berisi makanan tradisional. Disinilah gadis remaja dengan menggunakan busana tradisional duduk menghadap talam masing-masing dan selanjutnya menunggu dua orang pelaksana mengucapkan WORE sebagai tanda acara telah dimulai.
- c) Upacara Adat Posuo merupakan prosesi adat bagi gadis remaja yang telah aqil balik dalam memasuki masa dewasa sekaligus mempersiapkan diri untuk berumah tangga. Kegiatan ini dilakukan selama 8 hari 8 malam atau dapat pula dilaksanakan selama 4 hari 4 malam s/d 7 hari 8 malam yang di pandu oleh seorang *Bhisa*. Tujuan dilaksanakannya prosesi ini adalah untuk mengajarkan kepribadian, etika, akhlak serta hal-hal yang berhubungan dengan keagamaan. Bagi gadis remaja yang telah dipingit dan keluar ruangan, maka resmilah disebut *Kalambe* atau wanita yang telah dewasa.
- d) Upacara Adat Mataa yakni kebiasaan masyarakat Buton pedalaman dalam menyambut musim tanam setiap tahun. Acara ini dilaksanakan sebagai ungkapan rasa syukur terhadap Sang Pencipta atas hasil panen yang mereka terima.
- e) Upacara Adat Tururangiana Andala, dari Pulau Makassar yakni upacara adat yang diyakini dapat membukakan pintu-pintu rezeki di laut sekaligus sebagai ungkapan rasa syukur kepada Allah SWT. Dengan demikian

maka mereka tetap nyaman dalam melakukan segala aktivitas penangkapan ikan dan mengambil kekayaan laut lainnya.

- f) Upacara Adat Religi Goraana Oputa Merupakan salah satu ritual masyarakat Buton dalam rangka memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW tanggal 12 Rabiul Awal yang dimulai jam 00.00 tengah malam di kediaman Sultan Buton yang selanjutnya diikuti oleh seluruh masyarakat dan sebagai penutup dilaksanakan oleh seluruh perangkat masjid di kediaman Lakina Agama dengan menyanyikan riwayat puji-pujian Nabi Muhammad SAW.
- g) Upacara Adat Religi Qunua Merupakan ritual keagamaan yang dilaksanakan oleh masyarakat buton pada 16 malam Bulan Ramadhan (15 hari puasa). Prosesinya dimulai dengan pelaksanaan Shalat Tarwih bersama di Masjid Agung Keraton sebanyak 27 rakaat yang dimulai pada jam 00.00 tengah malam. Setelah selesai shalat lalu dengan duduk berhadap-hadapan antara Pemerintah, syarana hukumu dan masyarakat yang dilanjutkan sahur bersama dengan berbagai menu makanan tradisional khas Buton.
- h) Gambus & Dole-dole, Alat musik khas masyarakat Buton Raya. Gambus merupakan lantunan pantun yang dimainkan oleh seseorang atau lebih yang berisikan ajakan, kritikan atau hal-hal yang sedang terjadi saat ini. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan pada acara-acara hiburan dan kegiatan lomba kesenian. Dengan hadirnya atraksi ini, kecintaan terhadap budaya leluhur akan tetap terjaga dan lestari seiring perkembangan zaman yang semakin modern. Dole-Dole merupakan salah satu bentuk tradisi budaya yang dilaksanakan atas lahirnya seorang anak. Selain itu

juga sebagai bentuk pengobatan tradisional. Menurut kepercayaan, anak yang telah di Dole-Dole akan terhindar dari berbagai macam penyakit. Prosesinya sang anak diletakan diatas nyiru yang dialas dengan daun pisang yang diberi minyak kelapa. Selanjutnya anak tersebut digulingkan diatasnya sehingga seluruh badan anak tersebut berminyak. Acara ini biasanya dilaksanakan pada bulan Rajab, Sya'ban dan setelah lebaran sebagai waktu yang dianggap baik.

- i) Atraksi Perahu Naga sebagai simbol kekuatan, kehidupan peradaban yang mengedepankan akal sehat;

### 3. Wisata Alam seperti:

- a. Taman Laut Nasional Wakatobi di Kabupaten Wakatobi yang merupakan surga bawah laut segitiga karang dunia yang memiliki spesies terumbu karang sebanyak 750 dari 850 spesies karang dunia;
- b. Pantai Nirwana, Dengan airnya tiga warna serta kondisi ombak yang tenang, Pantai ini dilengkapi dengan gazebo serta kedai makanan dan minuman yang memberikan kepuasan tersendiri untuk berwisata bersama keluarga dan rekan anda. Selain memancing anda dapat pula menikmati olahraga menyelam, berenang, volly pantai serta olahraga lainnya sambil menikmati deburan ombak dan hamparan pasir putih. Pantai ini terletak di Kelurahan Sulaa Kecamatan Betoambari 10 Km dari Pusat Kota Bau-Bau dan untuk mencapai lokasi ini sangatlah mudah sekitar 10-15 menit dengan kendaraan darat.
- c. Pantai Lakeba, Hamparan Pasir Putih serta deburan ombak nan eksotik terhampar manis dibibir Pantai Lakeba dan jika andan mengunjungi dipastikan keelokannya tak pernah anda lupakan seumur hidup. Pantai ini

merupakan salah satu aset Kota Bau-Bau yang terletak di Kelurahan Sulaa berjarak 5 Km dari alam bawah laut yang sangat indah. Dilokasi ini juga terdapat restoran Lakeba dengan kualitas memuaskan yang menyuguhkan beraneka makanan dan minuman siap saji.

- d. Gua Ntiti, Obyek wisata ini merupakan sebuah gua dengan bekas peradaban manusia yang sudah membantu. Pada gua ini, dapat ditemui titisan air yang menetes pada dinding gua setitik demi setitik. Gua ini terletak di Kelurahan Baadja Kecamatan Betoambari, sekitar 4 km dari pusat Kota Bau-Bau. Dan obyek wisata ini dapat menyuguhkan relief dinding gua dalam berbagai ukuran buah tangan manusia.
- e. Gua lakasa, Obyek wisata gua Lakasa terletak di Kelurahan Sulaa Kecamatan Betoambari, sekitar  $\pm$  9 km dari pusat Kota Bau-Bau. Untuk mencapainya wisatawan dapat melalui jalur darat. Obyek wisata ini sangat indah untuk melihat keindahan stalastik gua.
- f. Pantai Kamali, pantai ini terletak 200 m dari sebelah barat Pelabuhan Murhum Bau-Bau. Lokasi ini menjadi ikon kebanggaan masyarakat Bau-Bau dan sering dijadikan multifungsi bagi aktifitas masyarakat Bau-Bau.
- g. Pantai Kokalukuna, Obyek wisata Kokalukuna terletak di Kelurahan Waruruma Kecamatan Wolio, sekitar 7 km dari pusat Kota Bau-Bau, dapat ditempuh dengan kendaraan baik roda dua maupun roda empat. Obyek wisata ini menyuguhkan panorama obyek wisata pantai. Yang sekelilingnya ditumbuhi pohon kelapa. Selain itu, dapat juga digunakan untuk memancing ikan laut, menyelam dan kegiatan lainnya dipinggir pantai sambil menikmati hembusan angin sepoi-sepoi



- h. Hutan Tirta Rimba, Tirta rimba Terletak di Kelurahan Waruruma Kecamatan Kokalukuna 8 km sebelah timur Kota Bau-Bau. Dapat ditempuh dengan menggunakan transportasi darat dan dilanjutkan dengan berjalan kaki sejauh 2 km. Merupakan kawasan hutan lindung dengan keanekaragaman flora dan fauna. Aliran air Permandian ini bermuara di Pantai Kokalukuna.
- i. Batu Poaro, Merupakan batu yang menjadi pertanda hilangnya penyiar agama islam di Buton yang bernama Syech Abdul Wahid di pesisir pantai Buton. Disebut Batu Poaro karena oleh masyarakat Buton menyebutkan bahwa Syech Abdul Wahid "*Apoaromo te Opuna*" yang artinya ia telah berhadapan dengan tuhan nya dan batu ini dianggap sebagai makam beliau. Obyek Wisata ini terletak di Kelurahan Wameo Kecamatan Murhum 2 Km dari pusat kota.
- j. Gua Kaisabu, Obyek wisata Gua Kaisabu terletak di Kelurahan Kaisabu Kecamatan Sorawolio, sekitar 10 km dari pusat Kota Bau-Bau. Untuk mencapai obyek wisata ini, wisatawan dapat melalui jalur darat. Gua ini terletak hanya sekitar 1 km dari tepi jalan Kabupaten. Gua ini terletak pada dinding sebuah gunung Karts. Untuk mencapai mulut gua wisatawan harus memanjat dinding tebing yang cukup terjal dengan ketinggian  $\pm$  100 meter.
- k. Lagawuna, Lagawuna Terletak di Kelurahan Karya Baru Kecamatan Sorawolio berjarak 24 Km dari Pusat Kota Bau-Bau yang dapat ditempuh dengan menggunakan kendaraan darat dan dilanjutkan dengan berjalan kaki sejauh 4 Km. Air terjun, keindahan alam serta kicauan berbagai jenis

burung membuat suasana nyaman untuk berakhir pekan bersama keluarga.

- i. Air Terjun Samparona, Obyek wisata ini terletak di Kecamatan Sorawolio, 13 km dari pusat Kota Bau-Bau. Untuk mencapai air terjun Samparona, wisatawan dapat menempuh dengan berjalan kaki menelusuri jalan setapak dan melewati sawah dan kebun penduduk serta hutan tropis yang cukup lebat. Obyek wisata ini berjarak sekitar 7 km dari tepi jalan poros Kabupaten/Kota Bau-Bau – Pasar Wajo. Air terjun dengan ketinggian hampir 100 meter ini cukup dengan debit air yang selalu besar, mampu menghilangkan rasa letih setelah berjalan jauh. Ditambah dengan suasana alam pegunungan menyuguhkan udara sejuknya dan hutan tropis yang masih asri yang berisi berbagai jenis burung.
- m. Hutan Lambusango di Kabupaten Buton yang memiliki keanekaragaman hayati baik flora dan fauna yang endemik diantaranya Anoa;
- n. Cagar Alam Wakonti , Obyek hutan lindung yang terletak di kawasan Wakonti yang berjarak 6 Km dari Pusat Kota Bau-Bau. selain sebagai obyek wisata, kawasan ini juga dapat dijadikan sebagai tempat penelitian karena di dalamnya terdapat berbagai pohon serta anggrek liar. Juga hewan seperti kus-kus, kera, berbagai jenis burung, kakak tua dan kupu-kupu. terdapat pula pohon loreng yang merupakan jenis pohon langka karena warna pohonnya seperti pakaian tentara.
- o. Permandian Bungi, Terletak di Kecamatan Bungi yang berjarak 10 Km dari Pusat Kota Bau-Bau yang dapat ditempuh menggunakan kendaraan darat. dengan suguhan permandian yang bertingkat-tingkat serta debit air yang cukup, memudahkan para pengunjung untuk memilih lokasi yang

tepat permandian ini begitu alami dan di beberapa tempat cukup luas untuk berenang kedalaman 1-4 m.

- p. Kali Baubau, Dengan pesona alamnya yang masih alami serta debit air yang cukup tiap tahunnya menjadikan Kali Bau-Bau merupakan salah satu alternatif yang cocok untuk rekreasi dan berakhir pekan bersama keluarga. Kali ini membelah Kota Bau-Bau yang mengalir dari selatan ke utara dan bermuara dilaut.
- q. Kolagana, Dengan pesona bawah lautnya yang menghadirkan keanekaragaman makhluk hidup seperti terumbu karang, ikan pelagis, lobster dan lain-lain merupakan salah satu alternatif bagi anda yang ingin menikmati eksotika kehidupan bawah laut serta panorama view ocean. Dengan potensi tersebut, ditempat ini anda juga dapat melakukan aktifitas lain seperti surfing, snorkling serta memancing. Obyek ini terletak di Kecamatan bungi 20 Km dari Pusat Kota Bau-Bau.

#### 4. Paket wisata kuliner

- a. Pujaserata (Pusat jajanan serba ada dan tradisonal) Betoambari, Kawasan ini terletak di kompleks Alun-alun Betoambari. Selain kawasan olahraga di areal terdepan terbangun pusat jajanan yang higienis dan murah, tapi tidak murahan. Aneka jajanan, dari makanan hingga kue-kue tradisonal ada disini. Misalnya, Kasuami dan tuli-tuli (dua panganan dari ubi singkong), aneka sayuran dan ikan-ikan siap santap.
- b. Berjajan Ria di Pantai Kamali, jajanan khas dapat anda nikmati sepanjang pantai kamali.
- c. Selain pantainya yang sangat bersih, Anda juga bisa bernostalgia ala 'pecinan' disini ada Naga, sebagai simbolik keberanian dan keabadian.

Selain itu juga, Kamali adalah kawasan hotspot yang punya bandwidth cukup besar

- d. Lakeba Resort, jika ingin memadu selera makan dengan fantasi bergaya Hawaiann, laut membiru, maka tawarannya adalah Lakeba Resort. Sebuah restoran yang dibangun untuk kelas menengah keatas.
- e. Selain Lakeba, di pusat kota cukup beragam, ada Restoran Silvana yang terkenal dengan menu khas ayam goreng-nya juga Parende. (panganan ikan berkuah).
- f. Restoran RMB akronim dari Rumah Makan Betoambari. Memakai nama rumah makan untuk lebih dekat dengan konsumennya, tapi dari gaya bangunan lebih cocok disebut restoran.

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu organisasinya.

Menurut Robbins<sup>12</sup>, budaya organisasi adalah sebuah perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Pendapat Robbins tersebut menyatakan, budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi menjadi sebuah sistem penggabungan pengertian, untuk menyusun kesepakatan didalam melaksanakan tugas organisasi agar inovatif,antisipasi resiko, teliti terhadap setiap masalah, serta agresif didalam melaksanakan tugas organisasi. Pengertiannya bahwa budaya organisasi merupakan esensi yang dipergunakan dalam memberikan perhatian pada suatu hal sampai budaya tersebut menjadi landasan perilaku bagi semua anggota tim dan menjaga stabilitas pegawai dalam berperilaku didalam menjalankan fungsi organisasi

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Deal and Kennedy, Budaya merupakan pola terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran,

---

<sup>12</sup> Dr. Manahan P. Tampubolon, M.M, 2004, Perilaku Keorganisasian , Ghalia Indonesia, hal 190

ucapan, tindakan, artifak-artifak, dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Sehingga dari pengertian ini budaya organisasi tidak bisa begitu saja dianggap dan dilihat oleh orang luar namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut.

Menganalisis sebuah budaya organisasi berarti berusaha untuk mempelajari serta memahami budaya yang dianut oleh sebuah organisasi. Analisis merupakan penguraian pokok persoalan atas bagian-bagian tersebut dan hubungan antar bagian untuk mendapatkan pengertian yang tepat dengan pemahaman secara keseluruhan.

Budaya organisasi Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau berdasarkan atas 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dapat digambarkan sebagai berikut :

#### **IV. 1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko**

Inovasi adalah implementasi yang berhasil dari sebuah ide yang kreatif. Bryd dan Brown (2003) menyatakan bahwa ada dua dimensi yang mendasari perilaku inovatif, yaitu kreativitas dan pengambilan resiko. Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa tahap dalam proses inovasi adalah sebagai berikut:

##### **a) Melihat peluang.**

Peluang muncul ketika ada persoalan yang muncul atau dipersepsikan sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya. Oleh karenanya, perilaku inovatif dimulai dari ketrampilan melihat peluang.

b) Mengeluarkan ide.

Ketika dihadapkan suatu masalah atau dipersepsikan sebagai masalah maka gaya berfikir konvergen yang digunakan yaitu mengeluarkan ide yang sebanyak-banyaknya terhadap masalah yang ada. Dalam tahap ini kreativitas sangat diperlukan

c) Mengkaji ide.

Tidak Semua ide dapat dipakai, maka dilakukan kajian terhadap ide yang muncul. Gaya berfikir divergen atau mengerucut mulai diterapkan. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Ide yang realistis yang diterima, sementara ide yang kurang realistis dibuang. Kajian dilakukan terus menerus sampai ditemukan alternatif yang paling mempunyai probabilitas sukses yang paling besar.

d) Implementasi.

Dalam tahap ini, keberanian mengambil resiko sangat diperlukan. Resiko berkaitan dengan probabilitas kesuksesan dan kegagalan, oleh karenanya Pengambilan resiko sebaiknya dalam taraf sedang. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan atau berinovasi.

Dalam konteks dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins, inovasi dan pengambilan resiko, artinya bahwa seberapa jauh para anggota organisasi didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko

Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau sebagai salah satu informan menyatakan bahwa (wawancara tanggal 13 Oktober 2010)

*"Kota Bau-Bau mempunyai posisi yang strategis, dengan banyaknya potensi alam yang dimiliki maka Kota Bau-Bau mempunyai peluang untuk menjadi kawasan wisata. Oleh karena itu, untuk mendukung hal tersebut, Semua pegawai selalu didorong untuk berinovasi guna mendukung*

*pencapaian salah satu visi Kota Bau-Bau sebagai pintu gerbang pariwisata di Sulawesi Tenggara”*

Pernyataan tersebut diatas menunjukkan bahwa pimpinan memberikan dorongan kepada pegawai untuk mengembangkan ide-ide kreatif serta adanya kepercayaan kepada pegawai untuk inovatif dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaannya.

pegawai yang baik adalah pegawai yang mampu memberikan kontribusi terhadap organisasi tempat dia bekerja, tidak hanya terbatas pada tenaga tapi juga pikiran, ide, *improvement* agar semua yang mereka kerjakan bisa mendapatkan hasil maksimal baik dari segi kualitas, kuantitas dan efisiensi waktu.

Hasil wawancara Kabid Pengembangan Produk Pariwisata pada tanggal 14 Oktober 2010 menyatakan:

*“Organisasi memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk bersikap inovatif. pegawai dapat menyumbangkan ide-ide kreatifnya dalam bentuk desain yang dibuat semenarik dan seunik mungkin dengan tujuan dapat meningkatkan minat wisatawan ke Kota Bau-Bau dan dapat disampaikan secara individu ataupun kelompok. Bentuk desain tersebut di sampaikan secara hirakri, dan ketika telah mendapat persetujuan, pegawai diberikan waktu untuk mempresentasikan desain yang telah dibuat tersebut”.*

Inovasi-inovasi yang telah dikembangkan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau untuk menarik minat wisatawan ke Kota Bau-Bau, antara lain sebagai berikut :

1. Inovasi baru dalam bidang pelayanan keuangan dengan bekerjasama dengan bank BNI yaitu kerjasama dalam bentuk *money changer*, yang bertujuan untuk memudahkan wisatawan mancanegara menukarkan uangnya
2. Atraksi laut yang meliputi *Jetsky, parasailing, flying fish, banana boat*, dan *fiber bottom glass*

3. Pesta-pesta adat yang dikemas dalam suatu kegiatan dan dirancang semenarik mungkin sehingga budaya tersebut dapat tetap lestari seperti : festival batu puaro, festival pulau PUMA (pulau makassar) kande-kandea dan qunut malam selama bulan ramadhan.

#### 4. Pelaksanaan festival expo

Dalam bertindak inovatif, pegawai didorong serta diarahkan untuk dapat menghasilkan dan mengimplementasikan hal-hal baru yang bermanfaat dalam level organisasi, akan tetapi pengambilan keputusan atau kebijakan harus dikonsultasikan dengan atasan untuk meminimalisir hal tersebut. R. Kilman (dalam buku Kotter dan Heskett, 1992) menyatakan bahwa sebuah budaya organisasi adaptif memerlukan sebuah pendekatan yang bersifat menanggung resiko<sup>13</sup>.

Respon dari salah satu staf Kantor menyatakan (wawancara tanggal 14 Oktober 2010)

*"Sebagai bagian dari organisasi, kami diberikan kebebasan untuk berimprovisasi dan memberikan masukan bagi perkembangan organisasi. Mengenai pengambilan resiko, setiap pekerjaan mempunyai resiko tapi hal tersebut dapat di minimalisir"*

Kemudian kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mengatakan (wawancara 14 Oktober 2010) bahwa:

*"Dalam mendorong pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, pegawai diberikan tanggung jawab untuk mengkoordinir suatu kegiatan, seperti kegiatan atraksi laut yaitu festival pulau Makassar (PUMA) yang merupakan hasil inovatif Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tahun 2006"*

Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa:

*"Pegawai selalu didorong untuk bersikap inovatif guna mewujudkan tercapainya visi dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata pada khususnya"*

---

<sup>13</sup> Pabundu Tika, Loc cit, hal 103

*dan visi Kota Bau-Bau pada umumnya, untuk mendukung tercapainya visi tersebut diadakan pelatihan pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai".*

Didalam manajemen sumber daya manusia, pelatihan diartikan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Selain demi peningkatan produktivitas, pelatihan juga dapat menentukan efektivitas dan efisiensi dari suatu organisasi, menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang dibutuhkan, membantu memahami budaya organisasi serta memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang di kembangkan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau tergolong kuat dalam hal kebijakan manajemen didalam mendorong para pegawai untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Hal tersebut dipertegas dengan adanya pemberian tanggung jawab kepada pegawai untuk mengkoordinir suatu kegiatan dalam mendorong pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko

## **V.2. Perhatian pada detail**

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari pegawai didalam melaksanakan tugasnya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi yang dilakukan oleh setiap pegawai, yang pada akhirnya dapat menciptakan kualitas produk yang tinggi serta pelayanan yang optimal kepada wisatawan.

Dalam menganalisis budaya organisasi pada karakteristik ini digunakan tiga sub-variabel sebagai indikator, yaitu perhatian terhadap tugas secara detail dan terinci, bagaimana menganalisis permasalahan pekerjaan, serta apakah penyelesaian pekerjaan mengacu pada standar operasional prosedur organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan yang dianggap dapat memberikan penjelasan, menyatakan bahwa perhatian terhadap tugas secara detail dan terinci sangat diperhatikan oleh pihak manajemen.

Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau sebagai salah satu informan (wawancara, 15 Oktober 2010) mengatakan bahwa:

*"Pada Kantor Dinas Pariwisata dan Kebudayaan ini para pegawai mempunyai tupoksi masing-masing yang digambarkan dalam bagan struktur organisasi untuk memperjelas kedudukan para pegawai dan tupoksi para pegawai itu sendiri",*

Lebih lanjut beliau (wawancara 15 Oktober 2010) mengatakan bahwa:

*"Dengan adanya tupoksi yang diberikan kepada para pegawai maka pegawai dituntut untuk menyelesaikan tugas secara cermat dan teliti. Kemudian pada meja tiap pegawai ditempelkan tupoksi dari pegawai yang bersangkutan dengan tujuan pegawai tersebut dapat dengan fokus mengerjakan tupoksinya".*

Kabid bidang pengembangan produk pariwisata (wawancara, 16 Oktober 2010) mengatakan bahwa:

*"Dengan adanya tupoksi maka kami selalu dituntut untuk fokus dan teliti dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab kami dan pada meja kami ditempelkan tupoksi kami, sehingga kami dapat fokus dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan kami".*

Kemudian salah satu pegawai sebagai salah satu informan mengatakan bahwa:

*"Dengan adanya tupoksi yang ditempelkan pada meja kami maka kami dapat selalu mengingat tupoksi kami dan dapat fokus dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut karena dengan adanya tupoksi tersebut menggambarkan dengan jelas tupoksi yang menjadi tanggung jawab kami".*

Lebih lanjut, hasil wawancara dengan Kabid Pengembangan Produk Pariwisata pada tanggal 16 Oktober 2010 menyatakan bahwa:

*"Perhatian terhadap tugas dan rincian pekerjaan juga sangat diperhatikan pada Kantor dinas ini. Bentuk perintah kepada staf pada tiap unit kerja misalnya, didokumentasikan dalam disposisi surat. Disposisi surat itu kemudian di input ke dalam data base Kantor sehingga dapat diminta apabila sewaktu-waktu diperlukan".*

Hal tersebut ditegaskan oleh salah seorang staf Kantor menyatakan (wawancara tanggal 16 Oktober 2010)

*"Sesuai yang diperintahkan oleh atasan, saya bertugas untuk mencatat setiap surat yang masuk seperti surat penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa kemudian didokumentasikan dalam bentuk disposisi surat".*

Lebih lanjut Kabid Pengembangan Produk Pariwisata menyatakan (wawancara 18 Oktober 2010)

*"Mengenai analisis terhadap permasalahan yang terjadi, seminggu sekali diadakan rapat pada tiap-tiap bagian guna membahas mengenai masalah pekerjaan untuk meminimalisir permasalahan yang mungkin terjadi".*

Informan lainnya menyatakan (wawancara dengan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata pada tanggal 18 Oktober 2010)

*"Manajemen sangat memperhatikan pelimpahan tugas kepada pegawai. Tugas yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kecakapan, pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai tersebut dapat bekerja dengan maksimal".*

Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa:

*"Dalam Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, setiap kegiatan yang akan dikerjakan selalu dibuatkan standar operasional organisasi walaupun standar operasional organisasi pada kantor dinas ini belum dipatenkan"*

Respon seorang staf kantor (wawancara pada tanggal 18 Oktober 2010)

*"Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, membuat kami dapat fokus menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Selain itu, karena kami bekerja berdasarkan standar operasional prosedur kantor dinas walaupun standar tersebut belum dipatenkan, kami sangat memperhatikan setiap detail pekerjaan yang diberikan".*

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa adanya perhatian terhadap tugas secara detail dan terperinci. Adanya dokumentasi perintah dalam disposisi surat mengindikasikan bahwa Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau memberikan perhatian terhadap detail dan rincian pekerjaan. *Job descripton* yang diturunkan dari *role statement* memberikan gambaran tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Selain itu, adanya analisis terhadap permasalahan yang terjadi serta dengan diterapkannya *standar operasioanal prosedur* organisasi dalam setiap kegiatan, mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau tergolong kuat dalam hal perhatian terhadap detail.

### **V.3. Orientasi Hasil**

Untuk meneliti budaya organisasi pada variable ini, digunakan dua sub-variabel sebagai indikator, yakni mengenai organisasi mengutamakan hasil daripada proses dan hasil yang ingin dicapai Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yaitu visi organisasi.

Manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut. Dalam menganalisis budaya organisasi pada indikator ini, digunakan acuan hasil yang ingin dicapai Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yaitu visi organisasi.

Visi adalah apa yang organisasi inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi. Visi misi organisasi menjawab beberapa pertanyaan penting seperti: mengapa organisasi tersebut ada, siapa yang memerlukan organisasi ini. Apa yang bisa diberikan organisasi kepada

stakeholder, serta apa yang membuat organisasi ini berbeda dengan organisasi yang sejenis.

Pernyataan visi misi organisasi haruslah jelas, tidak terlalu abstrak serta mudah di mengerti. Visi misi menjelaskan *role* organisasi. Pernyataan visi misi organisasi harus luas untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi namun cukup untuk membuat jalannya organisasi tetap fokus dan terkendali. Visi dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau adalah "Terwujudnya Kota Bau-Bau sebagai daerah tujuan wisata budaya yang produktif, nyaman dan Kota Bau-Bau sebagai pusat pelayanan wisata bagi daerah tujuan wisata sekitarnya, serta menjadikan sektor pariwisata di Kota Bau-Bau sebagai sektor penggerak ekonomi lokal dan pendorong lestari dan maju dan lestarnya tradisi adat dan budaya lokal".

Pendapat informan mengenai karakteristik ini berdasarkan hasil wawancara menggambarkan keseimbangan antara hasil dan proses dalam kegiatan yang dilaksanakan. Hal tersebut dipertegas dengan hasil wawancara dengan kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (wawancara 20 Oktober 2010) menyatakan:

*"menurut saya dalam melaksanakan suatu kegiatan idealnya adalah adanya keseimbangan antara proses dan hasil karena mengutamakan hasil membuat kemungkinan kita bisa menyimpang dari aturan yang ada, sedangkan mengutamakan proses membuat kita terus terpasung dalam tali aturan yang bersifat kaku".*

Lebih lanjut hasil wawancara dengan Kabid Pengembangan Produk Pariwisata (wawancara 20 Oktober 2010) menyatakan:

*"Dalam proses pelaksanaan kegiatan, saya rasa selama ini selalu memperhatikan teknik dan proses bagaimana cara mencapai hasil yang ingin dicapai dan begitupun sebaliknya untuk mencapai hasil yang diinginkan maka Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tetap memperhatikan teknik dan proses bagaimana mencapai hasil tersebut,*

Hasil wawancara dengan dinas kebudayaan dan pariwisata mengenai hasil yang ingin dicapai dinas kebudayaan dan pariwisata yaitu mengenai visi dinas kebudayaan dan pariwisata (Wawancara tanggal 20 Oktober 2010), beliau menyatakan

*"Dalam pencapaian visi kantor, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau melakukan kerjasama lintas sektoral, dimana pihak swasta dan masyarakat ikut dilibatkan. Dan dilakukan juga sosialisasi dengan pelaku-pelaku usaha biasa guna mendukung tercapainya visi Dinas Pariwisata Kota Bau-Bau khususnya, dan salah satu visi Kota Bau-Bau sebagai pintu gerbang pariwisata di Sulawesi Tenggara".*

Informan lainnya menyatakan (Wawancara dengan Kabid Pengembangan Pariwisata pada tanggal 20 Oktober 2010)

*"Untuk mendukung pencapaian visi dari kantor dinas maka dijabarkan misi dari organisasi. Dan, dari penjabaran misi organisasi tersebut, kemudian dilakukan langkah-langkah konkrit yang mendukung, seperti pengembangan infrastruktur, pemanfaatan teknologi dan pengembangan sumber daya manusia".*

Langkah-langkah yang dilakukan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata untuk mendukung tercapainya visi dari Kota Bau-Bau sebagai pintu gerbang pariwisata di Sulawesi Tenggara adalah :

1. Membenahi obyek-obyek wisata
2. Mempersiapkan infrastruktur, sarana dan prasarana serta fasilitas yang dapat memudahkan wisatawan untuk berwisata di Kota Bau-Bau
3. Melakukan promosi melalui *website* atau internet
4. Melakukan kegiatan *expo* keluar daerah
5. Membuat buku *lifelite* yang kemudian dibagikan kepada wisatawan yang berwisata di Kota Bau-Bau dengan tujuan agar teman ataupun kerabat dari wisatawan tersebut berminat untuk berwisata ke Kota Bau-Bau.

Hasil wawancara diatas menunjukkan komitmen yang tinggi dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau terhadap pencapaian hasil yang ingin

dicapai organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2005), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan perhatian lebih pada bagaimana tujuan yang dicapai dan juga pada tujuan apa yang dicapai.

Berdasarkan gambaran diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat keseimbangan antara hasil dan proses dalam kegiatan yang dilaksanakan pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, dimana Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tetap memperhatikan teknik dan proses dalam pencapaian hasil yang ingin dicapai dan begitupun sebaliknya untuk mencapai hasil yang diinginkan maka Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tetap memperhatikan teknik dan proses bagaimana mencapai hasil tersebut,

#### **V.4. Orientasi individu**

Perhatian terhadap individu, merupakan hal yang mutlak dilakukan dalam organisasi, karena manajemen menyadari bahwa sumber daya manusia adalah penggerak utama dari sebuah organisasi. Anggota organisasi dan organisasi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Anggota organisasi memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Apabila anggota organisasi memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda organisasipun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi tersebut. Fillmore H. Stanford, menyatakan bahwa pemberian motivasi akan menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu<sup>14</sup>. Adalah menjadi tugas dari pimpinan untuk memberikan

---

<sup>14</sup> Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Pt Remaja Rosdakarya, Bandung, hal 93

motivasi kepada para bawahannya. Hasil wawancara Kabid Pengembangan Produk Pariwisata pada tanggal 22 Oktober 2010 menyatakan

*"Pimpinan senantiasa memberikan motivasi kepada para pegawainya. Organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki prestasi serta kinerja yang baik seperti pelatihan dan promosi jabatan".*

Informan lainnya menyatakan (wawancara dengan Kabid Pengembangan Pariwisata pada tanggal 22 Oktober 2010)

*"Manajemen memberikan penghargaan kepada pegawai, seperti penghargaan pemberian bonus dan tunjangan hari raya".*

Senada seperti yang diungkapkan oleh Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (wawancara pada tanggal 23 November 2010)

*"Sebenarnya, ketika individu bergabung kedalam organisasi, ia telah termotivasi karena telah memperoleh sebuah status sosial sebagai pegawai. Dengan statusnya sebagai pegawai, individu berhak memperoleh fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh organisasi, seperti gaji, THR, pengobatan, kesempatan mengikuti pelatihan, ataupun tunjangan hari tua".*

Pernyataan diatas dipertegas oleh salah satu staf Kantor (wawancara pada tanggal 23 Oktober 2010)

*"Saya pernah memperoleh pemberian insentif berupa uang bonus. Selain itu saat lebaran, kami juga diberikan tunjangan hari raya".*

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, di perlukan sebuah acuan baku bagi para pegawai agar tercipta pegawai yang profesional dan memiliki integritas yang tinggi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi secara sistematis menuntun para pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dilakukan dengan memberdayakan *daya manusia* melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi demi peningkatan kinerja organisasi.

Kabid Pengembangan Produk Pariwisata menyatakan (wawancara pada tanggal 25 Oktober 2010)

*"Organisasi memberdayakan pegawai melalui pelatihan. Pelatihan dilakukan demi peningkatan kompetensi pegawai. Pelatihan juga merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan promosi artinya pegawai yang telah mengikuti pelatihan, memperoleh nilai tambah untuk memperoleh promosi. Melalui sistem ini, pegawai diharapkan dapat termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya".*

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau senantiasa memberikan motivasi kepada pegawainya. Pemberian motivasi diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai demi memenuhi tuntutan kualitas pelayanannya.

Selain mengenai pemberian motivasi, pada instrument penelitian ini dilihat kesempatan serta kebebasan pegawai dalam memberikan masukan terhadap kebijakan organisasi. Seperti yang di ungkapkan oleh Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagai salah satu informan (Wawancara pada tanggal 25 Oktober 2010)

*"Pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritikan dan masukan terhadap kebijakan organisasi, karena pegawai merupakan bagian dari organisasi, dan tiap anggota organisasi berhak untuk hal tersebut".*

Informan lainnya menyatakan (wawancara dengan Kabid Pengembangan Pariwisata pada tanggal 26 Oktober 2010)

*"Kritikan diartikan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan dari ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Pegawai diberikan kebebasan untuk hal itu".*

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau sangat memperhatikan kepentingan dari individu (pegawainya). Hal tersebut terlihat dengan adanya motivasi yang diberikan serta kebebasan pegawai untuk memberikan masukan ataupun kritikan terhadap kebijakan Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau.

#### **V.5. Orientasi Tim**

Orientasi tim diartikan sebagai sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim daripada individu. *TEAM* (Tim) bukanlah sekedar kata, melainkan juga merupakan akronim untuk suatu kebenaran yang dahsyat, yaitu ***Together Everyone Achieve More***. Konsep dari tim ini terbentuk dari kata yang sering kita dengar berulang kali, yaitu sinergi. Kata sinergi ini berasal dari bahasa Yunani *sunergos*, "sun" berarti bersama dan "ergon" berarti bekerja. Sinergi berarti interaksi dari dua individu atau lebih atau kekuatan yang memungkinkan kombinasi tenaga mereka melebihi jumlah tenaga individu mereka. Kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama menuju satu visi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi.

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata sebagai salah satu informan menyatakan (Wawancara tanggal 27 Oktober 2010)

*"Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, ada yang dikerjakan secara tim dan ada juga yang dikerjakan secara perorangan sesuai dengan kapasitas pekerjaan yang dibebankan kepadanya".*

Lebih lanjut Kabid Pengembangan Produk Pariwisata sebagai satu informan mengatakan (wawancara tanggal 27 Oktober 2010 )

*"Pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, terdapat tim-tim kerja yang saling berkoordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Setiap pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, mempunyai target waktu. Oleh karena itu diperlukan kerjasama tim demi pencapaian target tersebut."*

Organisasi yang berhasil sering kali adalah organisasi yang mengembangkan kemampuan anggotanya untuk bekerja dalam tim. Untuk meningkatkan produktivitas organisasi, produktivitas setiap tim yang berada di dalamnya juga harus meningkat. Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap pegawai.

Jika suatu organisasi mengutamakan kebersamaan, maka kekuatan budaya organisasi akan tercipta. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Luthans yaitu kebersamaan merupakan salah satu faktor yang menentukan kekuatan dari sebuah budaya organisasi. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.

Informan lainnya menyatakan (wawancara dengan staf kantor tanggal 27 Oktober 2010)

*"Bekerja dalam tim sangat bermanfaat karena selain membuat pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya, dengan kerjasama tim juga dapat menumbuhkan kebersamaan antar pegawai"*

Tim kerja terdiri dari sekumpulan pegawai yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Tim kerja berisikan individu yang memiliki kebiasaan serta kepribadian yang berbeda. Hal tersebut dapat menimbulkan konflik dalam tim kerja.

Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (wawancara pada tanggal 1 November 2010)

*"Tidak bisa dipungkiri bahwa pekerjaan yang dikerjakan secara tim dapat menimbulkan potensi konflik namun pada kantor ini, potensi konflik tersebut tidak sampai menimbulkan perselisihan dan dapat cepat diredam karena para pegawai pada kantor ini lebih mengutamakan kebersamaan".*

Respon dari Kabid Produk Pengembangan Pariwisata (wawancara pada tanggal 2 November 2010)

*"Konflik dalam sebuah tim kerja merupakan hal yang wajar. Biasanya konflik dalam kantor ini terjadi karena faktor kesalahan komunikasi ataupun kesalahan informasi. Kemudian, dalam kantor ini, ketika terjadi konflik, atasan akan memanggil kelompok yang terlibat untuk diberikan arahan-arahan dan dicaritahu penyebab terjadinya konflik sehingga konflik yang timbul tersebut dapat diselesaikan tanpa merugikan kedua belah pihak".*

Lebih lanjut Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagai salah satu informan (wawancara, tanggal 2 November 2010)

*"Untuk mengatasi timbulnya konflik diperlukan adanya sifat keterbukaan dan saling memahami antar pegawai sehingga dapat meredam timbulnya konflik dan walaupun terjadi konflik dapat ditekan seminim mungkin".*

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa, aktivitas pekerjaan yang dilakukan pada Kantor Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Bau-Bau ada yang dikerjakan secara individu dan adapula yang dikerjakan secara tim tergantung dari kapasitas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Kemudian, dalam pelaksanaan pekerjaan secara tim ada potensi yang mendorong terjadinya konflik namun konflik tersebut tidak sampai menimbulkan perselisihan karena pegawai dalam kantor tersebut lebih mengutamakan kebersamaan.



## V.6. Agresivitas

Agresifitas merupakan tingkat seberapa jauh para individu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya, pegawai didorong untuk mencapai produktivitas optimal. Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa pegawai dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya.

Agresif didalam bekerja akan dipengaruhi banyak variabel dan indikator perilaku lainnya, tetapi di dalam hal ini agresifitas menjadi bagian yang akan menjadi salah satu faktor dari budaya organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (wawancara pada tanggal 30 Oktober 2010)

*"Demi pencapaian produktivitas organisasi, pegawai diharapkan memiliki pengalaman, pengetahuan, serta kompetensi. Pada bagian sumber daya manusia misalnya, pegawai diharapkan memiliki penguasaan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya dan mengetahui tupoksinya".*

Kabid Pengembangan Produk Pariwisata sebagai salah satu informan menyatakan (Wawancara pada tanggal 30 Oktober 2010)

*"Pegawai dituntut bekerja semaksimal mungkin demi pencapaian target yang telah ditetapkan organisasi"*

Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa:

*"Terdapat standar waktu penyelesaian pekerjaan yang mendorong para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya".*

Kemudian Kepala Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata sebagai salah satu informan menyatakan (wawancara tanggal 30 Oktober 2010)

*"Sudah seharusnya para pegawai bekerja semaksimal mungkin, karena pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata ini, kinerja individu berpengaruh terhadap kedudukan atau promosi jabatan yang mereka terima".*

Selain itu pegawai diharapkan menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi dimana dia bekerja. Pemahaman ini disebut sebagai proses sosialisasi. Apabila proses sosialisasi berjalan sesuai yang diharapkan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja. Untuk itu pegawai perlu memahami tupoksinya dalam organisasi. Hal ini untuk memudahkan anggota organisasi beradaptasi dengan budaya organisasi.

Lebih lanjut beliau (Wawancara pada tanggal 1 November 2010) mengatakan

*"Pegawai sudah semestinya memahami tupoksinya karena pekerjaan setiap pegawai dilaksanakan berdasarkan tupoksinya masing-masing, akan tetapi pada kenyataannya tidak semua pegawai memahami tupoksinya sehingga menyebabkan tidak berjalannya sebagian tugas organisasi".*

Beliau juga mengatakan

*"Untuk mencapai produktivitas yang optimal, harus diikuti dengan sikap optimis, memiliki target masa depan (tujuan), memahami budaya kerja organisasi dan memiliki motivasi yang tinggi sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya".*

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, mendorong pegawainya untuk bersifat agresif demi pencapaian produktivitas yang optimal. hal tersebut didukung dengan adanya sikap optimis, memiliki target masa depan (tujuan), dan memahami budaya kerja organisasi. Akan tetapi diperlukan peran lebih dari manajemen untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi mengenai tupoksinya masing-masing.

#### **V.7. Stabilitas**

Untuk menganalisis budaya organisasi pada karakteristik ini, digunakan dua sub-variabel sebagai indikator yaitu, mengenai bagaimana mempertahankan

stabilitas organisasi, dan sikap anggota organisasi dalam menghadapi perubahan.

Pendapat informan mengenai karakteristik ini dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa stabilitas organisasi dipengaruhi oleh faktor internal kemampuan dan keterampilan serta keahlian yang dimiliki oleh setiap pegawai dan faktor eksternal seperti isu-isu tentang adanya mutasi. Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagai salah satu informan menyatakan (wawancara pada tanggal 2 November 2010)

*"Isu-isu tentang adanya mutasi yang berkembang dalam kantor ini sangat mempengaruhi kinerja setiap pegawai dan menyebabkan turunnya kinerja pegawai sehingga mempengaruhi keberhasilan dari target yang ingin dicapai"*

Hal yang senada diungkapkan oleh Kabid Pengembangan Produk Pariwisata (wawancara pada tanggal 2 November 2010)

*"Ketika pegawai mendengar adanya isu-isu tentang akan adanya mutasi maka dapat terlihat perubahan yang terjadi dalam kantor ini, dimana pegawai mulai malas melaksanakan tugasnya ataupun ada pegawai yang masa bodoh dengan tugas yang dibebankan kepadanya karena mereka berpikir percuma juga mereka kerja jika akhirnya dia yang harus dimutasi".*

Lebih lanjut, wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (wawancara tanggal 3 November 2010)

*"Selain faktor eksternal, faktor internal juga dapat mempengaruhi stabilitas organisasi. Adapun faktor internal yang dapat mempengaruhi stabilitas organisasi adalah (1) Kemampuan dan keterampilan serta keahlian yang dimiliki oleh pegawai masih kurang sehingga berdampak pada tidak berjalannya sebagian tugas organisasi, (2) Penempatan- penempatan yang tidak pada kapasitasnya, dimana ada pegawai yang merasa bisa melaksanakan tugas akan tetapi setelah diberikan tanggung jawab pegawai tersebut tidak dapat melaksanakannya karena dia tidak mempunyai kapasitas dalam melaksanakan tugas tersebut, (3) Promosi yang tidak profesional, dimana pegawai dipromosikan bukan karena kemampuan atau knowledge yang dimiliki akan tetapi karena adanya faktor kedekatan dengan atasan. (4) Ketidakhahaman pegawai terhadap tupoksinya sehingga menyebabkan tugas organisasi tidak berjalan secara optimal".*

Hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa Adanya isu tentang mutasi dan kemampuan para pegawai yang tidak sama dalam melaksanakan tugas serta beberapa faktor lain yang disebutkan diatas sangat mempengaruhi stabilitas organisasi. Untuk menghadapi hal tersebut, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kemudian lebih memfokuskan untuk meningkatkan loyalitas para pegawainya agar mereka tetap bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya walaupun ada isu-isu tentang mutasi ataupun isu-isu lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut.

Selain itu, untuk menghadapi persaingan yang terjadi di era globalisasi, anggota organisasi diharapkan mampu meningkatkan kompetensinya. Kabid Pengembangan Produk Pariwisata (wawancara pada tanggal 3 November 2010)

*"Salah satu strategi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dalam mengoptimalkan pelayanannya terutama menghadapi persaingan era globalisasi saat ini adalah dengan memperkuat Sumber Daya Manusia (SDM) semua pegawai".*

Respon dari salah satu staf Kantor menyatakan (wawancara pada tanggal 3 November 2010)

*"Kami berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada wisatawan baik domestik maupun mancanegara agar kepercayaan dari wisatawan tersebut terhadap pelayanan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dapat tetap terjaga dan menarik minat mereka untuk selalu berwisata ke Kota Bau-Bau"*

Dari pernyataan-pernyataan diatas, menunjukkan adanya upaya dari anggota organisasi untuk mempertahankan stabilitas organisasi dengan cara meningkatkan loyalitas terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta adanya perbaikan sumber daya manusia. Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau sentiasa berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada para wisatawan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, dapat disimpulkan pada Matriks hasil wawancara analisis Budaya Organisasi berdasarkan dari tujuh karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins yaitu; inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresifitas, dan stabilitas.

*Table 1. Matriks hasil wawancara analisis Budaya Organisasi*

karakteristik	Hasil wawancara pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau
<p>Inovasi dan keberanian mengambil resiko</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semua pegawai selalu didorong untuk berinovasi dan memberikan masukan demi peningkatan pelayanan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata asal di lakukan secara sistematis dan tidak bertentangan dengan visi dan misi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau. Pegawai dapat menyumbangkan ide-ide kreatifnya dalam bentuk desain yang dibuat semenarik dan seunik mungkin dengan tujuan dapat meningkatkan minat wisatawan ke Kota Bau-Bau yang dapat disampaikan secara individu ataupun kelompok. Bentuk desain tersebut di sampaikan secara hierakri, dan ketika telah mendapat persetujuan, pegawai tersebut diberikan waktu untuk mempresentasikan desain tersebut.</li> <li>• Dalam mendorong pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, pegawai diberikan tanggung</li> </ul>

	<p>jawab untuk mengkoordinir suatu kegiatan, seperti kegiatan atraksi laut (PUMA) yang merupakan hasil inovatif Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang dilaksanakan setiap tahun. Kemudian, perlu juga adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya</p>
<p>Perhatian terhadap detail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhatian terhadap tugas dan rincian pekerjaan sangat diperhatikan pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau. Bentuk perintah kepada staf pada tiap unit kerja misalnya, didokumentasikan dalam disposisi surat. Disposisi surat itu kemudian di input ke dalam data base Kantor sehingga dapat diminta apabila sewaktu-waktu diperlukan</li> <li>• Mengenai analisis terhadap permasalahan yang terjadi, seminggu sekali Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mewajibkan diadakan rapat pada tiap-tiap bagian guna membahas mengenai masalah pekerjaan guna meminimalisir permasalahan yang mungkin terjadi.</li> <li>• Walaupun Dinas Kebudayaan dan Pariwisata belum mempunyai standar operasional prosedur organisasi namun dalam pelaksanaan setiap kegiatan, selalu ada standar operasional.</li> </ul>
<p>Orientasi Hasil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam pencapaian visi kantor, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau melakukan kerjasama lintas sektoral, dimana pihak swasta dan masyarakat ikut</li> </ul>

	<p>dilibatkan. Dan dilakukan juga sosialisasi dengan pelaku-pelaku usaha biasa guna mendukung tercapainya visi Dinas Pariwisata Kota Bau-Bau khususnya, dan salah satu visi Kota Bau-Bau sebagai pintu gerbang pariwisata di Sulawesi Tenggara</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langkah-langkah yang ditempuh dalam mencapai hasil yang ingin dicapai yaitu : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membenahi obyek-obyek wisata</li> <li>2. Mempersiapkan infrastruktur, sarana dan prasarana serta fasilitas yang dapat memudahkan wisatawan untuk berwisata di Kota Bau-Bau</li> <li>3. Melakukan promosi melalui website atau internet</li> <li>4. Melakukan kegiatan expo keluar daerah</li> <li>5. Membuat buku lifelite yang kemudian dibagikan kepada wisatawan yang berwisata di Kota Bau-Bau dengan tujuan agar teman ataupun kerabat dari wisatawan tersebut berminat untuk berwisata di Kota Bau-Bau.</li> </ol> </li> </ul>
<p>Orientasi Individu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantor dinas kebudayaan dan pariwisata memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki prestasi serta kinerja yang baik seperti pelatihan dan promosi jabatan. Kemudian, kantor dinas kebudayaan dan pariwisata juga memberikan penghargaan kepada pegawai, seperti pemberian uang bonus dan tunjangan Hari Raya</li> <li>• pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritikan dan masukan terhadap kebijakan kantor. Kritikan</li> </ul>

	<p>diartikan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan dari ketentuan yang telah ditetapkan Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. pegawai dapat meyalurkan masukan dan kritikan melalui rapat-rapat yang selalu dilakukan sebelum kebijakan tersebut dilaksanakan.</p>
Orientasi Tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat tim kerja yang saling berkoordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Setiap pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, mempunyai target waktu. Oleh karena itu diperlukan kerjasama tim demi pencapaian target tersebut dan dengan adanya kerjasama tim juga dapat menumbuhkan kebersamaan.</li> <li>• Kadangkala terjadi potensi konflik dalam tim kerja karena adanya anggota yang mementingkan kepentingan pribadi. Pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau, ketika terjadi konflik, atasan akan memanggil kelompok yang terlibat untuk diberikan arahan-arahan dan dicaritahu penyebab terjadinya konflik sehingga konflik yang timbul tersebut dapat diselesaikan tanpa merugikan kedua belah pihak*</li> </ul>
Agresivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demi pencapaian produktivitas organisasi, pegawai diharapkan memiliki pengalaman, pengetahuan, serta kompetensi. Pada bagian sumber daya manusia misalnya, pegawai diharapkan memiliki penguasaan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya dan mengetahui tupoksinya</li> <li>• Untuk mencapai produktivitas yang optimal, harus diikuti</li> </ul>

	<p>dengan sikap optimis, memiliki target masa depan (tujuan), memahami budaya kerja organisasi dan memiliki motivasi yang tinggi sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai sudah semestinya memahami tupoksinya masing-masing karena pekerjaan setiap pegawai dilaksanakan berdasarkan tupoksinya masing-masing, akan tetapi pada kenyataannya tidak semua pegawai memahami tupoksinya.</li> </ul>
Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isu-isu tentang mutasi, kemampuan dan keterampilan serta keahlian yang tidak sama oleh setiap pegawai, penempatan yang tidak pada kapasitasnya, promosi yang tidak professional serta ketidakpahaman pegawai terhadap tupoksinya memberikan guncangan terhadap stabilitas organisasi. Untuk menghadapi hal tersebut, kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau. Kemudian lebih terfokus pada bagaimana meningkatkan loyalitas para pegawai. hal tersebut ditempuh demi mempertahankan stabilitas organisasi</li> <li>• Salah satu strategi Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau dalam mengoptimalkan pelayanannya terutama menghadapi persaingan era globalisasi saat ini adalah dengan memperkuat Sumber Daya Manusia (SDM) semua pegawainya.</li> </ul>

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### VI, 1. Kesimpulan

Budaya organisasi pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau berdasarkan dari tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins menunjukkan perbedaan pada masing-masing karakteristik. Kekuatan budaya organisasi terlihat pada lima karakteristik yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim..

Pada dua karakteristik yaitu agresivitas dan stabilitas masih kurang terlaksana dengan baik. Pada karakteristik agresivitas, budaya yang dikembangkan telah mendorong pegawai untuk bertindak agresif demi pencapaian produktivitas yang optimal, akan tetapi masih ditemukan anggota organisasi yang kurang memahami tupoksinya. Sedangkan pada karakteristik stabilitas masih kurang terlaksana dengan baik. Pada karakteristik stabilitas, adanya isu mutasi dan perbedaan tingkat kemampuan, keterampilan dan keahlian, serta penempatan yang tidak kapasitasnya, promosi yang tidak profesional dan ketidakpahaman pegawai terhadap tupoksinya kerap menimbulkan instabilisasi dalam Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau

#### VI.2. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko pegawai lebih dimaksimalkan demi perkembangan organisasi kedepannya.
- 2) Dalam implementasinya, pengawasan yang timbul akibat perhatian yang detail terhadap pekerjaan sebaiknya tidak terlalu ketat sehingga tidak menjadi beban bagi pegawai.
- 3) Orientasi hasil, lebih memaksimalkan program kerja yang telah direncanakan demi pelayanan yang maksimal kepada wisatawan.
- 4) Orientasi individu lebih dimaksimalkan sehingga tercipta kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata itu sendiri.
- 5) Diperlukan peran yang lebih dari manajer untuk mengurangi konflik. Dalam jangka panjang manajer perlu menanamkan kesadaran pentingnya upaya fokus pada kebersamaan ketimbangan pada kerja individual tim.
- 6) Diperlukan peran yang lebih dari manajemen untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi mengenai tujuan, visi dan misi organisasi, guna menyamakan persepsi dalam menjalankan roda organisasi.
- 7) Stabilitas organisasi lebih dimaksimalkan dengan meningkatkan loyalitas pegawai dan peningkatan sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chatab, Nevizond, 2007, *Profil Budaya Organisasi*, Bandung: Alfabeta
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom, 1985, *Perilaku dalam Organisasi*, alih bahasa Agus Dharma, Jakarta: Erlangga
- Edgar H. Schein, 1992, *Organizational Culture and Leadershif*, San Fransisco : Josseybass Publ
- Eugene McKenna dan Nic Beec, 2002, *The Essence of : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Toto Budi Santoso, Yogyakarta : Penerbit Andi
- Luthans, Fred. (1998). *Organization Behavior*. International Edition, Sixth Edition, Mc Graw-Hill, Singapore.
- Susanto A. B. (1997). *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara, A.A, anwar Prabu, 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Utama
- Matondang, 2008, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Moeljono, Djokosusanto, 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- \_\_\_\_\_, 2005, *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Poerwanto, 2008, *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta: Pustaka pelajar
- Prof. Dr. Bennet Silalahi, 2004. *Corporate Culture and Performance Appraisal*, Jakarta Al-Hambra,

Robbins, 2001, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*,  
*Prendhallinda*, Jakarta

\_\_\_\_\_, 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Terjemahan Halida Dewi  
Sartika, Erlangga: Jakarta

Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta

Taliziduhu Ndraha, 2003, *Budaya organisasi*, Jakarta : Rineka Cipta

Tampubolon, Manahan P, 2004, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Ghalia  
Indonesia

Tika, Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*,  
Jakarta: PT. Bumi Aksara

Umar Nimran, 1996, *Kebijakan Perusahaan*, Jakarta : Karunika UT

Veithzal, R. 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta Raya:  
Grafindo Persada

Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat Buku  
metodologi

### **Undang-Undang**

Undang-Undang Nomor 34 Tahun tentang pokok-pokok kepegawaian

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2002 tentang pembentukan Kota Bau-Bau

### **Peraturan-Peraturan**

Perda Nomor 8 Tahun 2003 tentang organisasi perangkat daerah

Perda Kota Bau-Bau Nomor 30 Tahun 2003 tentang susunan organisasi dan  
perangkat kerja Kota Bau-Bau

Perda Kota Bau-Bau Nomor 2 Tahun 2008 tentang perubahan nama Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bau-Bau.

### **Internet**

Analisis Budaya Organisasi, [www.find-pdf.com](http://www.find-pdf.com), Diunduh pada Kamis, 8 Juli 2010 pukul 18.10 WITA.

Google search, [www.google.co.id](http://www.google.co.id), "Revitalisasi Budaya Organisasi", Di unduh pada Minggu, 11 Juli 2010 Pukul 10.30 WITA

Google Search, [www.google.co.id](http://www.google.co.id), "Budaya Kuat Dan Implementasinya", Di unduh pada minggu, 11 Juli 2010 pukul 15.38 WITA

Google search, [www.google.co.id](http://www.google.co.id), "Budaya Kuat", Di unduh pada Senin, 12 Juli 2010 Pukul 18.30 WITA

The Indonesia Learning Institute – INLINE, [www.inline.or.id](http://www.inline.or.id), Komunikasi Efektif dalam Tim, diunduh pada Jumat 26 Juli 2010, Pukul 19.55 WITA.

## Curriculum Vitae

Nama Lengkap : Sarlina Ali  
Tempat/ tanggal lahir : Bau-Bau, 27 Februari 1988  
Alamat : Btn Hamzy, Lr. 3 No. 50  
No. Telepon : 085255272347  
Hobi : Membaca  
Nama Orang Tua : Ayah: La Ali  
Ibu : Aminah

### Pendidikan Riwayat

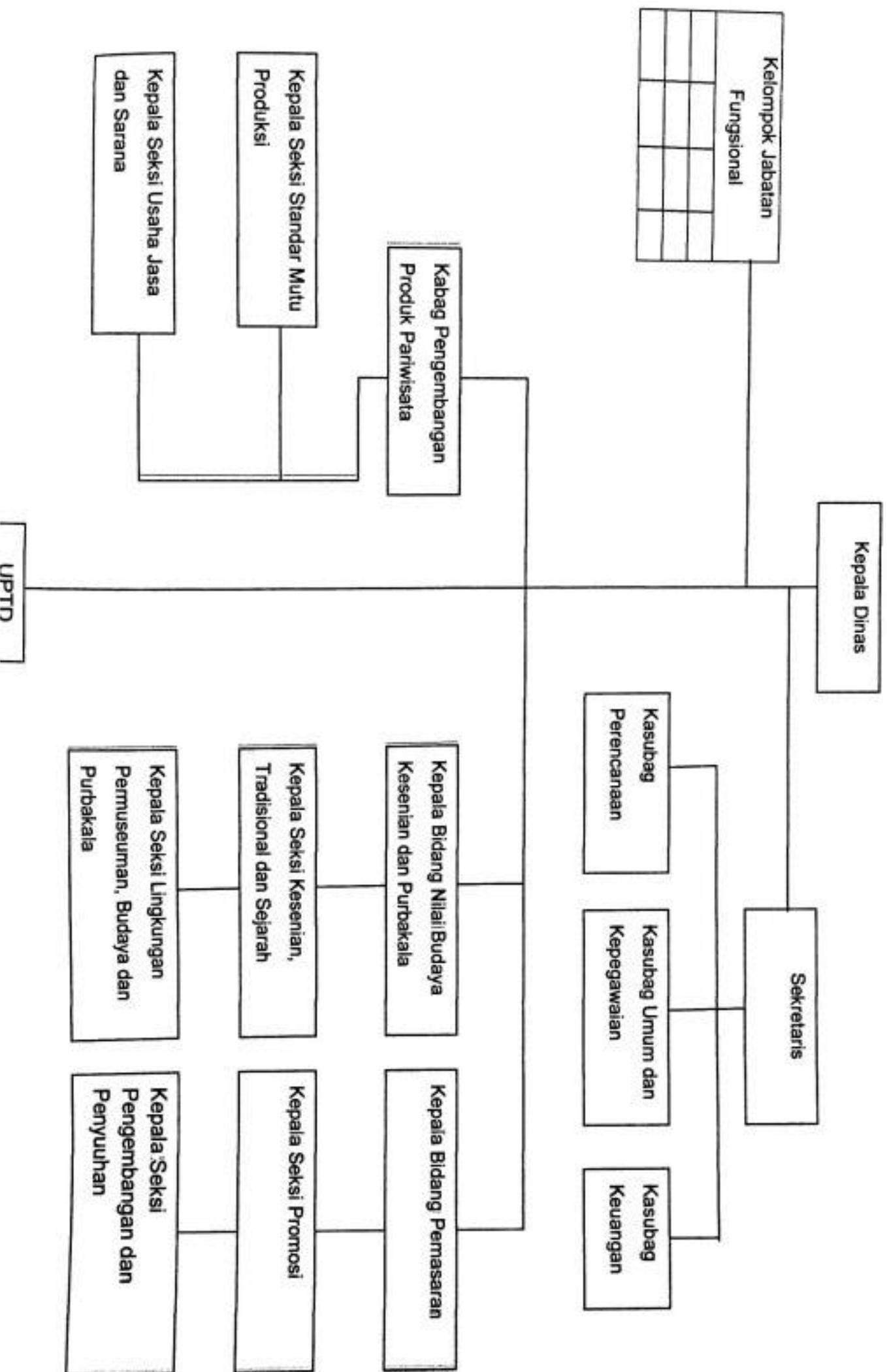
1. SD Negeri 5 Bau-Bau (1994-2000)
2. SLTP Negeri 4 Bau-Bau (2000-2003)
3. SMA Negeri 1 Bau-Bau (2003-2006)
4. Ilmu Administrasi Negara FISIPOL Universitas Hasanuddin 2006

### Riwayat Organisasi

1. Anggota Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi (HUMANIS) FISIP Unhas 2008-2009

# LAMP IIRAN

# STRUKTUR ORGANISASI KANTOR DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KOTA BAU-BAU





## SURAT KETERANGAN

NOMOR : 070 / 123

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Baubau menerangkan bahwa :

N a m a : **SARLINA ALI**  
N I M : E211 06 051  
Tempat / Tanggal Lahir : Baubau, 27 Februari 1988  
Jenis Kelamin : PEempuan  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Kelurahan Bataraguru

Benar telah mengadakan penelitian mengenai "**Budaya Organisasi Pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Baubau**" untuk memenuhi kurikulum yang berlaku di Universitas Hasanuddin Makassar.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana perlunya.

*Baubau, 28 Oktober 2010*

**AR. KEPALA DINAS,**  
**DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA**  
**DES. MUHAMAD YUNUS, M.Si.**  
BAUBAU - PEMBINA, IV / a  
NIP. 19660606 199303 1 022

TEMBUSAN, Kepada Yth :

1. Bapak Walikota Baubau di Baubau;
2. Ka. Badan Kesbang dan Linmas Kota Baubau di Baubau;
3. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin di Makassar;
4. Yang bersangkutan.