

**PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI DAN PEMERINGKATAN PROGRAM SOLUSI  
DENGAN MENUNAKAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)* (STUDI KASUS PADA  
KABUPATEN "X")**

**ASEP SUDRAJAT**

**Universitas Widyatama (asep.sudrajat@widyatama.ac.id)**

**PENDAHULUAN**

Pada saat ini terdapat suatu istilah yang saat ini populer dikalangan pemerintahan, yaitu, reformasi birokrasi. Pada dasarnya, reformasi birokrasi adalah perubahan mindset dan cultural set, dari penguasa menjadi pelayan, dari wewenang menjadi peranan, dari jabatan menjadi amanah, dari ego sektoral menjadi ego nasional, dan dari *output* menjadi *outcome* (Effendie, 2008).

Mengingat bahwa aparat Pemerintah Kabupaten "X" relatif memiliki latar belakang yang tidak sama, maka interaksi sosial yang timbul di antara aparat akan menimbulkan budaya yang belum tentu kondusif bagi strategi pemerintah daerah. Budaya yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi ini akan mencerminkan budaya organisasi yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten "X".

Budaya organisasi yang ideal penting untuk dimiliki. Menurut Kwantes dan Boglarsky (2007) secara konseptual hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas sangat kuat. Sebagaimana telah disinggung oleh Scheider bahwa budaya organisasi menimbulkan suatu kondisi untuk menentukan efektivitas secara internal. Budaya organisasi menentukan apakah suatu kinerja telah efektif atau tidak dan apa yang dimaksudkan dengan efektif dan tidak efektif dalam suatu organisasi (Schein, 1995).

Selain itu, Shepstone dan Currie (2008) mengemukakan bahwa memahami budaya organisasi merupakan suatu langkah pertama yang penting dalam memikirkan mengenai perubahan organisasi dan dalam membentuk organisasi agar menjadi lebih efektif dan sukses. Menurut berbagai penelitian yang telah dilakukan (Morris, 1992; Scheider et al., 1994; Thomas, 1985) menunjukkan bahwa budaya yang efektif merupakan salah satu komponen kunci yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk bertahan dan sukses dalam jangka panjang.

Dalam situasi seperti ini diperlukan usaha proaktif yang ditujukan untuk mengetahui apakah budaya yang berjalan saat ini telah sesuai dengan budaya yang seharusnya, sehingga dapat ditentukan berbagai program perubahan budaya yang ditujukan untuk mengatasi perbedaan (gap) yang ada sebagai suatu solusi. Donald (2005) dan Arthur (1994) dalam Boglarsky et al. (2007) menegaskan bahwa lingkungan organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap efektivitas dan produktivitas personal.

Oleh karena hal tersebut diatas, adalah penting untuk melakukan pengukuran terhadap budaya eksisting yang ada pada pemerintahan daerah dengan tujuan untuk mengidentifikasi secara baik apakah budaya yang ada telah sesuai sebagaimana yang diharapkan atau tidak.

### **Perumusan Masalah.**

Permasalahan yang akan dijawab dalam kegiatan penelitian ini adalah:

- 1) Seberapa besar gap yang terjadi diantara budaya organisasi yang seharusnya dengan budaya organisasi yang ada?
- 2) Faktor dominan apa saja yang membentuk budaya organisasi pada Pemerintah Kabupaten “X“?
- 3) Program-program solusi perubahan budaya seperti apa yang sesuai untuk mengatasi gap yang terjadi?
- 4) Bagaimana tingkat kepentingan/urutan prioritas diantara program-program solusi perubahan budaya tersebut?

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Teori Budaya Organisasi.**

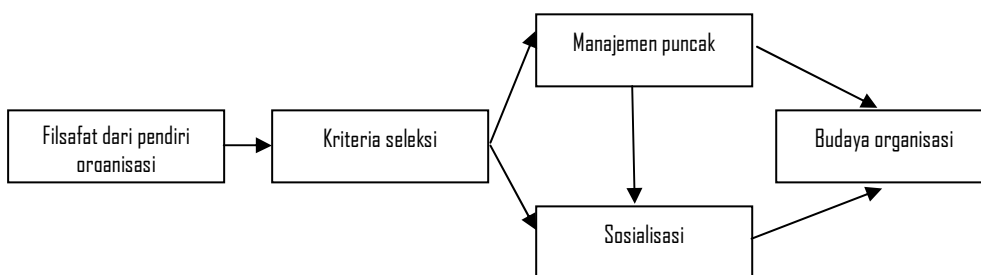
Budaya merupakan suatu hal yang sifatnya abstrak dan hanya dapat dirasakan oleh mereka yang menjadi anggota dari suatu kelompok, organisasi atau kumpulan yang lainnya dimana budaya tersebut ada dan dipelihara serta dikembangkan. Cabrera (2001) mengemukakan bahwa budaya organisasi dikelola dan disebarkan melalui berbagai cerita, berbagai ritual (collective activities), berbagai simbol (kata, gerak tubuh, gambar objek dan lain sebagainya), dan berbagai aktivitas.

Trice & Bayer (1993) menegaskan bahwa budaya organisasi merefleksikan nilai-nilai, berbagai kepercayaan dan norma perilaku yang dipergunakan oleh para anggota organisasi yang memberikan makna terhadap berbagai situasi yang dihadapi. Howell dan Schimidt dalam Soyer et al. (2007) menegaskan bahwa nilai-nilai organisasi bersifat tidak disadari, mendasarkan secara mendalam kepada beberapa asumsi dan kepercayaan pada budaya organisasi yang memberikan arahan pada setiap keputusan disemua tingkatan.

Menurut Soyer et al. (2007), nilai-nilai organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok dasar yaitu:

- (1) Core Values. Didefinisikan sebagai bagaimana suatu bisnis dijalankan. Collinns dan Poras menjelaskan core values sebagai suatu pusat dan nilai-nilai yang harus dijaga dari suatu organisasi yang membentuk ikatan yang meneguhkan organisasi dalam pertumbuhan, desentralisasi, diversifikasi dan ekspansi,
- (2) Espoused Values. Didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi yang menggambarkan sudut pandang (perspective) masa depan.

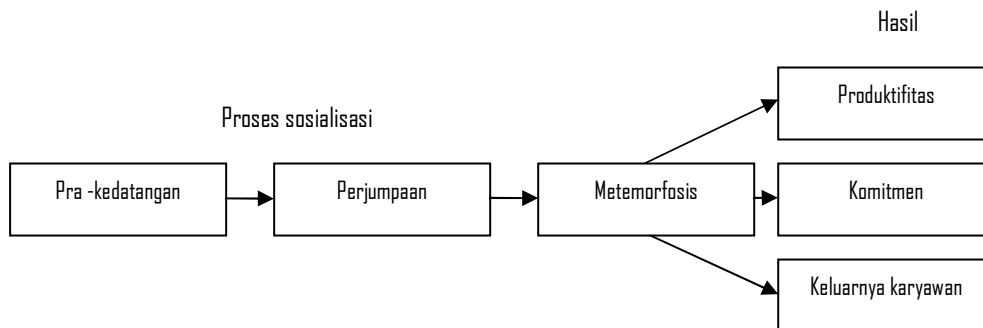
Menurut Robin (1990) budaya organisasi terbentuk atau diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan manajemen puncak menentukan iklim umum perilaku yang kemudian meresap kebawah melalui organisasi. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan bergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada referensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.



Sumber: Robin, *Essentials Of Organizational Behavior*, 2000.

**Gambar 1. Pembentukan Budaya Organisasi**

Menurut Robin (1990) proses sosialisasi terjadi ketika karyawan mencoba beradaptasi pada budaya organisasi yang ada. Proses sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap, antara lain pra-kedatangan, perjumpaan dan metamorfosis.

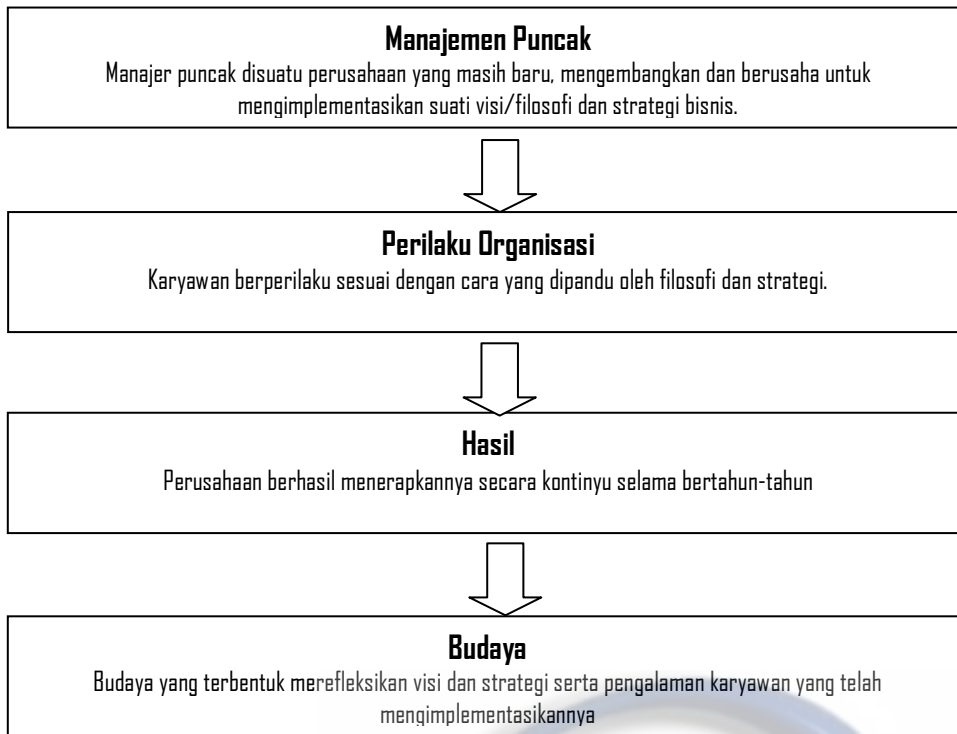


Sumber: Robin, *Essentials of Organizational Behavior*, 2000.

### Gambar 2. Model Sosialisasi

Tahap pertama merupakan tahap pra kedatangan, terjadi sebelum anggota baru bergabung dalam organisasi. Tahap kedua, karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan yang berbeda. Dalam tahapan yang ketiga, karyawan baru harus menyelesaikan setiap masalah yang ditemukan dalam tahap perjumpaan dan terjadi perubahan-perubahan. Proses tiga tahapan ini berdampak pada produktifitas kerja, komitmen dan keputusan akhir untuk tetap bersama atau keluar dari organisasi itu.

Kotter dan Hasket (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi bisa terbentuk dari berbagai macam kemungkinan, bisa datang dari individu atau kelompok, bisa juga datang dari tingkat paling bawah organisasi sampai tingkat paling atas. Namun pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, sumber terbentuknya budaya organisasi berasal dari pendiri atau pemimpin terdahulu yang menentukan visi atau filosofi serta strategi organisasi seperti terlihat pada gambar 3. dibawah ini.



Sumber: Kotter Haskett, *Corporate Culture And Performance*, 1992.

### Gambar 3. Pola Umum Munculnya Budaya Perusahaan

Sumber dari budaya organisasi secara umum telah dikemukakan oleh Brown (1998) yaitu:

- (1) Budaya nasional dan kondisi sosial dimana organisasi itu berada.
- (2) Visi, gaya manajemen dan kepribadian pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan.
- (3) Tipe bisnis yang dijalankan oleh organisasi dan lingkungan bisnis yang mempengaruhinya (konsumen, pemerintah, masyarakat dan pemegang saham).

### Perbandingan Rumusan Budaya Organisasi.

Kegiatan yang berhubungan dengan perbandingan berbagai dimensi yang dimiliki oleh berbagai konsep budaya organisasi, sebagai mana yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, adalah sangat penting untuk dilakukan. Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan ini tidak lain adalah untuk menemukan konsep budaya organisasi yang paling lengkap diantara konsep budaya organisasi yang ada yang nanti kemudian dipilih sebagai dasar dalam melakukan pengukuran terhadap berbagai dimensi budaya pada suatu organisasi.

**Tabel 1. Perbandingan Rumusan Budaya Organisasi**

| <b>Dimensi Pembanding</b> | <b>C. A. O Reilly III, J. Chatman dan D. F Caldwell. (1999)</b>                            | <b>George G. Gordon dan W. M. Cummins. (1990)</b>                         | <b>G. Hofstede, B. Neuijen, D. D. Ohayv dan G. Sanders. (1993)</b>                         | <b>Sousa-Poza (2001)</b>  | <b>Carmeli (2005)</b>                   | <b>Hofstede &amp; Hofstede (2005)</b>   |
|---------------------------|--|---|--|---|---|---|
| INISIATIF                 | 1. Inovasi dan keberanian. Mengambil resiko.<br>2. Keagresifan.                            | 1. Inisiatif individu.  | -  | -   | 1. <i>Job challenge.</i><br>2. Inovasi. | 1. <i>Power distance</i>  |
| RESIKO                    | 3. Perhatian terhadap kerincian atau detail.   | 2. Toleransi terhadap resiko.   | 1. Toleransi resiko.   | -   | -                                       | 2. <i>Uncertainty avoidance</i>   |
| ORGANISASI                | 4. Berorientasi hasil.<br>5. Berorientasi orang.<br>6. Berorientasi tim.<br>7. Stabilitas. | 3. Arah Organisasi.<br>4. Kontrol organisasi.<br>5. Identitas Organisasi. | 2. Orientasi pada sasaran tujuan.<br>3. Fokus pada orang.<br>4. Fokus pada sistem terbuka. | 1. <i>Outward orientation.</i><br>2. <i>Inward orientation.</i><br>3. Orientasi pada pekerjaan.<br>4. Orientasi pada orang. | 3. Kepercayaan.<br>4. Ikatan sosial.    | 3. <i>Long-term VS short-term orientation.</i><br>4. <i>Individual VS Collectivism</i><br>5. <i>Masculinity VS Femininity</i> |
| KOORDINASI                | -  | 6. Integrasi.   | 5. Penyatuan unit.<br>6. Penekanan   | -   | -                                       | -   |

**Tabel 1. Perbandingan Rumusan Budaya Organisasi**

| <b>Dimensi Pembanding</b> | <b>C. A. O Reilly III, J. Chatman dan D. F Caldwell. (1999)</b> | <b>George G. Gordon dan W. M. Cummins. (1990)</b>             | <b>G. Hofstede, B. Neuijen, D. D. Ohayv dan G. Sanders. (1993)</b> | <b>Sousa-Poza (2001)</b> | <b>Carmeli (2005)</b> | <b>Hofstede &amp; Hofstede (2005)</b> |
|---------------------------|---|---|--|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
|                           |   |   | kelompok.  |                          |                       |                                       |
| KETERLIBATAN MANAJEMEN    | -   | 7. Dukungan dari manajemen (perilaku dan corak kepemimpinan). | 7. Control.<br>8. Identitas anggota.                               | -                        | -                     | -                                     |
| SISTEM IMBALAN            | -   | 8. Sistem imbalan.  | 9. Kriteria penghargaan.   | -                        | -                     | -                                     |
| KONFLIK                   | -   | 9. Toleransi terhadap konflik.                                | 10. Toleransi konflik.   | -                        | -                     | -                                     |
| KOMUNIKASI                | -   | 10. Pola komunikasi.  | -  | -                        | 5. Komunikasi.        | -                                     |

Pada tabel 1. diatas terlihat bahwa dimensi budaya organisasi dari satu rumusan budaya organisasi memiliki padanan atau kesamaan dengan dimensi budaya organisasi pada rumusan lainnya, namun terdapat beberapa dimensi budaya organisasi yang luput dari pandangan para ahli sehingga terlihat bagian yang kosong sebagaimana pada tabel 1. diatas.

Pertimbangan lain dalam memilih rumusan budaya organisasi yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah dengan melihat juga seberapa luas atau sempit dimensi dari suatu rumusan budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi yang terlalu luas ditandai dengan adanya beberapa sel yang memiliki dimensi yang sama dalam satu rumusan budaya organisasi. Pada tabel 1. diatas tidak ditemukan adanya dimensi budaya organisasi yang terlalu luas.

Berdasarkan hasil perbandingan budaya organisasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rumusan budaya organisasi yang terpilih dan akan digunakan dalam penelitian ini adalah rumusan budaya organisasi dari Gordon et al. yang terdiri dari sepuluh dimensi budaya organisasi, yaitu: Inisiatif individu, Toleransi resiko, Arah, Integrasi, Dukungan dari manajemen, Kontrol, Identitas, Sistem imbalan, Toleransi terhadap konflik dan Pola komunikasi.

Pemilihan dimensi budaya organisasi dari Gordon et al. didasarkan pada beberapa pertimbangan sebagai berikut:

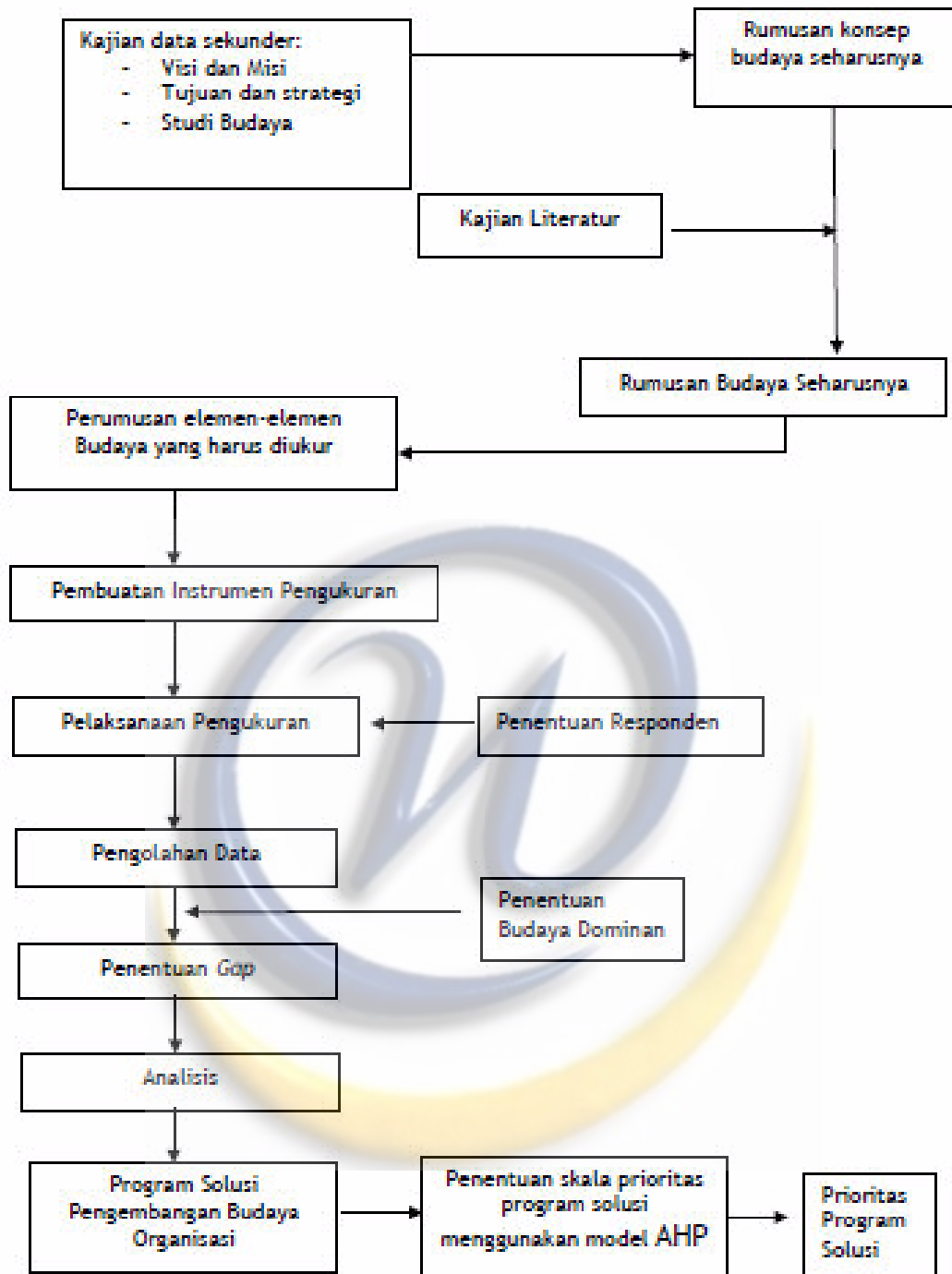
1. Memiliki jumlah dimensi yang secara relatif lebih lengkap (yang merupakan penjabaran dari konsep budaya organisasi) pada model budaya yang telah dikembangkan oleh G.G. Gordon dan W. M. Cummincs (lihat tabel 1.).
2. Memiliki keluasan cakupan yang berhubungan dengan berbagai dimensi yang disampaikan sehingga konsep yang diajukan menjadi lebih baik (lihat tabel 1.).

Selain melibatkan konsep budaya yang dikembangkan oleh Gordon dan Cummins, dalam pengukuran budaya organisasi, peneliti juga melibatkan 3 elemen budaya tambahan yang berasal dari konsep *good governance* (GG) dan *good corporate governance* (GCG). Penambahan elemen budaya tambahan ini didasari oleh pemilihan objek penelitian yang dilibatkan, yaitu pemerintahan daerah. Konsep GG dan GCG penting untuk dilibatkan atas dasar:

1. Aspek pelayanan yang diberikan oleh aparat pemerintahan daerah merupakan suatu hal yang penting untuk mendapatkan perhatian, karena berhubungan dengan pemberian pelayanan terhadap masyarakat.
2. Penerapan terhadap konsep yang dicakup dalam GG dan GCG akan memberikan pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintahan daerah secara keseluruhan.

## **METODE PENELITIAN**

Hal yang penting dalam suatu penelitian adalah sejumlah tahapan yang harus dilalui. Setiap tahapan memiliki aktivitas dan tahapan yang jelas.



**Gambar 4. Model Penelitian**

## HASIL ANALISIS

**Tabel 2. Gambaran Elemen Budaya Organisasi Eksisting Pemerintahan Daerah Kabupaten "X"**

| NO | ELEMEN<br>BUDAYA                 | FREKUENSI |    |    |     |    | TOTAL<br>RESPONDEN | DERAJAT |
|----|----------------------------------|-----------|----|----|-----|----|--------------------|---------|
|    |                                  | 1         | 2  | 3  | 4   | 5  |                    |         |
| 1  | Proaktif                         | 19        | 35 | 11 | 89  | 7  | 161                | 4       |
| 2  | Bertanggung Jawab                | 0         | 12 | 59 | 83  | 7  | 161                | 4       |
| 3  | Komitmen                         | 0         | 21 | 71 | 65  | 4  | 161                | 3       |
| 4  | Kompeten                         | 4         | 63 | 37 | 40  | 17 | 161                | 2       |
| 5  | Kreatif                          | 40        | 65 | 14 | 27  | 15 | 161                | 2       |
| 6  | Inovatif                         | 40        | 68 | 13 | 32  | 8  | 161                | 2       |
| 7  | Profesional                      | 22        | 47 | 48 | 28  | 16 | 161                | 3       |
| 8  | Efektif dan Efisien              | 4         | 67 | 47 | 29  | 14 | 161                | 2       |
| 9  | Kerjasama                        | 1         | 28 | 11 | 107 | 14 | 161                | 4       |
| 10 | Efektifitas<br>Kepemimpinan      | 17        | 25 | 27 | 48  | 44 | 161                | 4       |
| 11 | Disiplin dan<br>Birokrasi        | 8         | 37 | 29 | 80  | 7  | 161                | 4       |
| 12 | Kejelasan Falsafah               | 3         | 26 | 62 | 52  | 18 | 161                | 3       |
| 13 | Efektivitas<br>Komunikasi        | 11        | 20 | 22 | 78  | 30 | 161                | 4       |
| 14 | Prestasi                         | 23        | 39 | 34 | 51  | 14 | 161                | 4       |
| 15 | Terbuka                          | 0         | 21 | 61 | 57  | 22 | 161                | 3       |
| 16 | Egaliter                         | 10        | 36 | 25 | 61  | 29 | 161                | 4       |
| 17 | Tulus Melayani                   | 0         | 13 | 24 | 57  | 67 | 161                | 5       |
| 18 | Perhatian Kepada<br>Masyarakat   | 1         | 12 | 23 | 83  | 42 | 161                | 4       |
| 19 | Ramah                            | 0         | 3  | 16 | 75  | 67 | 161                | 4       |
| 20 | Mengutamakan<br>Kepentingan Umum | 1         | 17 | 26 | 45  | 72 | 161                | 5       |
| 21 | Peduli                           | 1         | 22 | 38 | 56  | 44 | 161                | 4       |
| 22 | Responsif                        | 4         | 28 | 32 | 52  | 45 | 161                | 4       |
| 23 | Terpercaya                       | 8         | 34 | 63 | 40  | 16 | 161                | 3       |

Setelah mengetahui besaran *gap*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan upaya yang berhubungan dengan proses identifikasi terhadap elemen-elemen budaya organisasi dominan yang dimiliki oleh pemerintah daerah kabupaten “X”. Elemen budaya dominan ini penting untuk diketahui oleh karena sebagai alasan berikut ini:

- a. Elemen budaya organisasi dominan akan dijadikan dasar pertimbangan (kriteria) dalam kegiatan penyusunan program solusi.
- b. Program solusi yang akan diterapkan diharapkan dapat menjadi lebih efektif oleh karena pemeringkatan program dipengaruhi oleh besaran masing-masing varians yang dimiliki oleh budaya organisasi dominan yang membentuk budaya organisasi secara keseluruhan.

Perangkat yang dipergunakan dalam upaya melakukan identifikasi terhadap budaya dominan adalah metode statistik analisis faktor. Dengan analisis faktor dimungkinkan untuk memeriksa saling keterhubungan diantara variabel-variabel yang dihadapi yang banyak jumlahnya dan menjelaskan menurut kesamaan dimensi-dimensi yang mendasarinya (*common underlying dimension*). Metode analisis faktor yang dipergunakan untuk tujuan ini adalah *common factor analysis*.

**Tabel 3. KMO and Bartlett's Test**

|   |                    |          |
|---|--------------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b> |                    | .804     |
| <b>Bartlett's Test of Sphericity</b>                    | Approx. Chi-Square | 1501.867 |
|   | Df                 | 253      |
|   | Sig.               | .000     |

Output analisis faktor pada tabel 3. diatas menunjukkan bahwa variabel dan jumlah sampel yang dibutuhkan telah mencukupi dan dapat dilanjutkan kepada

tahapan berikutnya dari analisis. Hal ini ditunjukkan oleh besaran angka KMO dan Bartlett's Test yaitu sebesar 0,80 ( $0,804 > 0,5$ ) dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).

Kegiatan selanjutnya dari analisis adalah dengan melihat skor untuk masing-masing elemen budaya pada *Anti-image Correlation Matrice*. Skor ini menginformasikan apakah semua elemen budaya organisasi dapat dilanjutkan pada tahapan analisis selanjutnya atau dihilangkan. Angka pembatas apakah suatu elemen budaya dapat dilanjutkan pada tahapan berikutnya atau tidak adalah 0,5. Nilai skor untuk setiap elemen budaya organisasi yang berada  $\Rightarrow$  dari 0,5 dapat diikutkan pada tahapan analisis selanjutnya sedangkan yang berada dibawah angka tersebut dihilangkan.

Dari nilai yang terdapat pada kolom *Initial Eigenvalues* kita dapat mengetahui jumlah kelompok elemen budaya organisasi dominan yang terbentuk. Berdasarkan output pengolahan pada tabel 4.5 diatas maka kelompok elemen budaya dominan yang terbentuk adalah sebanyak 5 (lima) kelompok (angka *eigen values* dibawah satu tidak digunakan dalam menghitung jumlah elemen/faktor yang terbentuk) dengan rincian sebagai berikut:

1. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 1 (satu) dengan nilai varians sebesar 28,07.
2. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 2 (dua) dengan nilai varians sebesar 15,51.
3. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 3 (tiga) dengan nilai varians sebesar 7,51.
4. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 4 (empat) dengan nilai varians sebesar 6,25.

5. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 5 (lima) dengan nilai varians sebesar 5,11.

Kelima kelompok elemen budaya dominan diatas biasa menjelaskan 62,43 % dari variabilitas keduapuluhtiga elemen budaya organisasi yang dimiliki oleh pemerintah daerah kabupaten "X".

Adapun elemen budaya organisasi yang menjadi anggota masing-masing kelompok elemen budaya organisasi dominan adalah sebagai berikut:

1. Elemen anggota kelompok elemen budaya organisasi dominan 1 (satu) dengan nilai varians sebesar 28,07 adalah; (i) proaktif, (ii) tulus melayani, (iii) perhatian kepada masyarakat, (iv) ramah, (v) mengutamakan kepentingan umum, (vi) peduli, dan (vii) responsif.
2. Elemen anggota kelompok elemen budaya organisasi dominan 2 (dua) dengan nilai varians sebesar 15,51 adalah; (i) bertanggungjawab, (ii) komitmen, (iii) kompeten, (iv) profesional, dan (v) efektif dan efisien.
3. Elemen anggota kelompok elemen budaya organisasi dominan 3 (tiga) dengan nilai varians sebesar 7,51 adalah; (i) kerjasama, (ii) kejelasan falsafah,(iii) berprestasi, (iv) terbuka, dan (v) egaliter, dan (vi) terpercaya.
4. Elemen anggota kelompok elemen budaya organisasi dominan 4 (empat) dengan nilai varians sebesar 6,25 adalah; (i) efektifitas kepemimpinan, (ii) disiplin dan birokrasi, dan (iii) efektifitas komunikasi.
5. Elemen anggota kelompok budaya organisasi dominan 5 (lima) dengan nilai varians sebesar 5,11 adalah; (i) kreatif, dan (ii) inovatif.

Berdasarkan kepada anggota elemen kelompok budaya organisasi dominan yang telah diperoleh, maka peneliti memberikan panamaan baru terhadap 5 (lima) kelompok budaya organisasi dominan yang ada pada pemerintahan daerah kabuapten “X” sebagai berikut:

1. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 1 (satu) dinamakan sebagai “Budaya Pelayan Masyarakat”.
2. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 2 (dua) dinamakan sebagai “Budaya Profesional”.
3. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 3 (tiga) dinamakan sebagai “Budaya Internal Organisasi”.
4. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 4 (empat) dinamakan sebagai “Budaya Efektif Organisasi”.
5. Kelompok elemen budaya organisasi dominan 5 (lima) dinamakan sebagai “Budaya Toleransi Terhadap Resiko”.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap berbagai saran dan hambatan yang berhubungan dengan masing-masing elemen dari berbagai dimensi budaya, maka langkah berikutnya adalah merumuskan berbagai program solusi yang diharapkan dapat mengatasi *gap* yang terjadi antara budaya organisasi eksisting dengan budaya organisasi yang ideal. Berbagai program solusi yang relevan dengan masing-masing dimensi budaya organisasi tersebut dapat dilihat pada tabel 4. dibawah ini.

**Tabel 4. Program Solusi yang Relevan**

| N<br>O | DIMENSI<br>BUDAYA | PROGRAM-PROGRAM TERKAIT (*)        |
|--------|-------------------|------------------------------------|
| 1      | Inisiatif         | 1) Perancangan kompetensi jabatan. |

**Tabel 4. Program Solusi yang Relevan**

| N<br>O | DIMENSI<br>BUDAYA                 | PROGRAM-PROGRAM TERKAIT (*)   |
|--------|-----------------------------------|---|
|        | Individu                          | 2) Perancangan sistem diklat berbasis kompetensi.   |
| 2      | Toleransi Terhadap Resiko         | 3) Pengembangan sistem insentif berorientasi kepada kreatifitas dan inovasi.  |
| 3      | Arah Organisasi                   | 4) Peningkatan kualifikasi pegawai melalui tugas belajar.   |
|        |                                   | 5) Pengembangan cara penugasan dan perancangan kerja disesuaikan dengan kompetensi.                                 |
|        |                                   | 6) Pengembangan jalur karir dan penempatan yang obyektif sesuai dengan kompetensi pegawai.                          |
| 4      | Integrasi                         | 7) Pengembangan dan penerapan teknologi informasi dalam bidang komunikasi dan sistem informasi.                     |
|        |                                   | 8) Peningkatan keahlian aparat dalam bidang <i>basic komputer skill</i> (komputer dasar).                           |
|        |                                   | 9) Perancangan sistem perencanaan program dan kegiatan serta anggaran.  |
|        |                                   | 10) Perencanaan tenaga kerja berbasis kepada analisa beban kerja.   |
|        |                                   | 11) Pengembangan dan penerapan program perubahan budaya berfokus kepada nilai efisiensi dan efektifitas.            |
| 5      | Dukungan dari Manajemen           | 12) Peningkatan iklim kerja melalui perbaikan hubungan pimpinan dengan bawahan.                                     |
|        |                                   | 13) Peningkatan interaksi pimpinan dengan bawahan melalui pertemuan-pertemuan formal dan informal secara terencana. |
| 6      | Kontrol Organisasi                | 14) Peningkatan disiplin dan tertib administrasi.   |
|        |                                   | 15) Penyusunan evaluasi sistem penilaian kinerja SDM.   |
| 7      | Identitas Organisasi              | 16) Sosialisasi Visi, Misi dan rencana strategi pemerintah daerah kabupaten "X".                                    |
|        |                                   | 17) Pengembangan iklim panutan dalam usaha menanamkan nilai-nilai budaya organisasi.                                |
| 8      | Sistem Imbalan                    | 18) Pengembangan sistem <i>reward and punishment</i> .  |
| 9      | Toleransi terhadap Konflik        | 19) Pengembangan hubungan kerja dan komunikasi yang lebih terbuka.  |
| 10     | Pola Komunikasi                   | 20) Peningkatan kesadaran pentingnya keterbukaan, dan mampu menerima umpan balik melalui pelatihan.                 |
| 11     | Fokus Kepada Pelayanan Masyarakat | 21) Pengembangan program peningkatan kualitas jasa pelayanan kepada masyarakat.                                     |
| 12     | Berwawasan Lingkungan             | 22) Program peningkatan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang lingkungan.  |
| 13     | Pengelolaan Stake Holder          | 23) Program peningkatan dan pemeliharaan citra aparat.  |
|        |                                   | 24) Program peningkatan interaksi aparat dengan   |

**Tabel 4. Program Solusi yang Relevan**

| <b>N<br/>O</b> | <b>DIMENSI<br/>BUDAYA</b> | <b>PROGRAM-PROGRAM TERKAIT (*)</b> |
|----------------|---------------------------|------------------------------------|
|                |                           | masyarakat.                        |

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap berbagai saran dan hambatan yang berhubungan dengan masing-masing elemen dari berbagai dimensi budaya, maka langkah berikutnya adalah merumuskan berbagai program solusi yang diharapkan dapat mengatasi *gap* yang terjadi antara budaya organisasi eksisting dengan budaya organisasi yang ideal. Berbagai program solusi yang relevan dengan masing-masing dimensi budaya organisasi tersebut dapat dilihat pada tabel 5. dibawah ini.

**Tabel 5. Urutan Program Solusi**

| <b>NO</b> | <b>PROGRAM-PROGRAM TERKAIT</b>   | <b>NOMOR<br/>PRIORITAS</b> |
|-----------|--|----------------------------|
| 1         | 1. Perancangan kompetensi jabatan.   | Prioritas 3                |
|           | 2. Perancangan sistem diklat berbasis kompetensi.  | Prioritas 6                |
| 2         | 3. Pengembangan sistem insentif berorientasi kepada kreatifitas dan inovasi.                             | Prioritas 11               |
| 3         | 4. Peningkatan kualifikasi pegawai melalui tugas belajar.  | Prioritas 4                |
|           | 5. Pengembangan cara penugasan dan perancangan kerja disesuaikan dengan kompetensi.                      | Prioritas 5                |
|           | 6. Pengembangan jalur karir dan penempatan yang obyektif sesuai dengan kompetensi pegawai.               | Prioritas 7                |
| 4         | 7. Pengembangan dan penerapan teknologi informasi dalam bidang komunikasi dan sistem informasi.          | Prioritas 17               |
|           | 8. Peningkatan keahlian aparat dalam bidang <i>basic komputer skill</i> (komputer dasar).                | Prioritas 18               |
|           | 9. Perancangan sistem perencanaan program dan kegiatan serta anggaran.                                   | Prioritas 8                |
|           | 10. Perencanaan tenaga kerja berbasis kepada analisa beban kerja.  | Prioritas 9                |
|           | 11. Pengembangan dan penerapan program perubahan budaya berfokus kepada nilai efisiensi dan efektifitas. | Prioritas 10               |
| 5         | 12. Peningkatan iklim kerja melalui perbaikan hubungan pimpinan dengan bawahan.                          | Prioritas 12               |
|           | 13. Peningkatan interaksi pimpinan dengan bawahan melalui pertemuan-pertemuan formal dan informal secara | Prioritas 13               |

| NO | PROGRAM-PROGRAM TERKAIT   | NOMOR PRIORITAS |
|----|---|-----------------|
|    | terencana.  |                 |
| 6  | 14. Peningkatan disiplin dan tertib administrasi.   | Prioritas 14    |
|    | 15. Penyusunan evaluasi sistem penilaian kinerja SDM.   | Prioritas 15    |
| 7  | 16. Sosialisasi Visi, Misi dan rencana strategi pemerintah daerah kabupaten "X".                    | Prioritas 19    |
|    | 17. Pengembangan iklim panutan dalam usaha menanamkan nilai-nilai budaya organisasi.                | Prioritas 16    |
| 8  | 18. Pengembangan sistem <i>reward and punishment</i> .  | Prioritas 20    |
| 9  | 19. Pengembangan hubungan kerja dan komunikasi yang lebih terbuka.                                  | Prioritas 21    |
| 10 | 20. Peningkatan kesadaran pentingnya keterbukaan, dan mampu menerima umpan balik melalui pelatihan. | Prioritas 22    |
| 11 | 21. Pengembangan program peningkatan kualitas jasa pelayanan kepada masyarakat.                     | Prioritas 1     |
| 12 | 22. Program peningkatan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang lingkungan.                        | Prioritas 2     |
| 13 | 23. Program peningkatan dan pemeliharaan citra aparat.  | Prioritas 23    |
|    | 24. Program peningkatan interaksi aparat dengan masyarakat.   | Prioritas 24    |

#### **Saran untuk Pemerintah Kabupaten "X"**

1. Diharapkan dapat segera mengimplementasikan beberapa program solusi yang berada berada pada prioritas utama (situasi yang ideal adalah dengan melaksanakan program-program yang ada secara keseluruhan).
2. Keterlibatan pihak ketiga dalam pelaksanaan program solusi dapat dipertimbangkan.

#### **Saran untuk Kegiatan Penelitian Selanjutnya.**

1. Penilaian yang berhubungan dengan penentuan mana yang lebih penting atau prioritas terhadap program solusi yang diberikan harus melakukan dan mempertimbangkan hal-hal berikut ini:
  - a. Melakukan aktifitas *Focus Group Discussion (FGD)* dengan para pihak yang berkepentingan dan/ memiliki kewenangan (*authority*).

- b. Mempertimbangkan besaran *gap* masing-masing elemen budaya sebagai dasar dalam melakukan penentuan mana yang lebih penting atau prioritas untuk setiap program solusi.
2. Melakukan klasifikasi yang berhubungan dengan objek penelitian, contoh; berdasarkan eselon, pendidikan, dan/ unit kerja.
3. Melakukan aktivitas transformasi data (contoh; menggunakan metode *sucessive interval*) dengan tujuan untuk merubah data yang sifatnya ordinal menjadi data interval, sehingga *in line* dengan penggunaan metode analisis faktor (*multivariate statistic tools*).
4. Oleh karena sampel penelitian yang berhasil diperoleh sangat minim (161 responden dari 375 yang dibutuhkan dari jumlah populasi 14.000), maka pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan jumlah responden yang memiliki kesesuaian dengan besarnya populasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown, A.D. (1998). *Organizational Culture*. Financial Times. Great Britain.
- Kwantes, C. T. and Boglarsky, C. A. (2007). *Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries*. Journal of International Management, Volume 13, Issue 2, June 2007, Pages 204-230
- Robin, S.P. (1990). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Application*. Fourth Edition. Prentice Hall. New Delhi.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Shepstone, C. and Currie, L. (2008). *Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success*. The Journal of Academic Librarianship, Volume 34, Issue 4, July 2008, Pages 358-368
- Soyer, A. and Kabak, Ö. and Asan, U. (2007). *A fuzzy approach to value and culture assessment and an application*. International Journal of Approximate Reasoning, Volume 44, Issue 2, February 2007, Pages 182-196
- Trice, H. and Beyer, J. (1993). *The culture of work organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, US.