

HUBUNGAN KESENJANGAN ANTARA KENYATAAN DAN HARAPAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI DI LAN PERWAKILAN JAWA BARAT JAWA BARAT

Teni Listiani

STIA LAN Bandung, Jalan Cimandiri No. 34 – 38 Bandung,

Email: Tenistiani@yahoo.com.

Correlation between Organization Culture Fact-Expectation Gap and Personnel Performance at the National Agency for Public Administration West Java Regional Office

This research aims at finding out the corelation between the gap of current practices and ideals of organizational culture and employees's performance in institution National Institute of Public Administration West Java Regional Office. This study employs an explanatory survey method, which is commonly used to correlate and examine two variables. In this resarch an independent variable (X) is the gap between the current practices and ideals of organizational culture as perceived by employees, whereas a dependent variable (Y) is employees's performance.

The result of hypothesis examination shows that at the level of 0.0, there is a correlation between the gap of current practices and ideals of organizational culture and employees's performance with the degree of correlation categorized as strong ($r_s = -0.643$)

The conclusion of this study shows that employees: a) perceive the current practices of organizational culture are oreiented towards power and role culture. b) employees expect that organizational culture should be oriented toward achievements and support culture. Another connclusion is that the correlation between current practices of organizational culture and employees's performance is negative, and the correlation between ideals oforganizational culture and employees's performance is negative as well.

Keywords: organizational culture, employees's performance

A. Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dan disepakati, banyak dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam menetapkan visi dan melaksanakan misi yang tercermin dalam budaya organisasinya. Budaya organisasi tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi kemudian mengarahkannya untuk bersikap dan berperilaku tertentu. Berkaitan dengan pengarahannya sikap-perilaku seseorang yang terbentuk oleh suatu budaya organisasi, hal tersebut didukung oleh pendapat seorang pakar bahwa: *"Culture serves as a sense-making and control mechanism that guides and shapes the attitude and behavior of employees"* (Robbins, 1998: 601). Kurang lebih dapat diartikan bahwa suatu budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pencipta makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Jadi, suatu budaya menginformasikan kepada para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting.

Pada dasarnya, faktor yang dapat membantu dan mendukung seseorang untuk berprestasi dalam pekerjaannya adalah keterampilan, pengetahuan, sikap, serta kemauan.

Akan tetapi, selain faktor-faktor tersebut, masih ada hal lain yang berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan di dalam suatu organisasi, yaitu sejauhmana seorang karyawan mengenal, memahami atau bersosialisasi dengan hal-hal yang berhubungan dengan nilai budaya yang terdapat di dalam organisasi dimana ia bekerja. Dengan kata lain, kinerja seorang karyawan bergantung pula pada tingginya tingkat pengetahuan dan pemahaman akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan di tempat kerjanya.

Berdasarkan pengamatan penulis, di lokus yang penulis teliti, ditemukan adanya permasalahan baik yang berkaitan dengan budaya organisasi maupun kinerja karyawannya. Secara sekilas nampak masih cukup banyak karyawan yang merasa budaya organisasi yang ada pada saat ini kurang mendukung terciptanya kinerja. Sehubungan dengan permasalahan tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti dan mengkajinya.

Beberapa gejala permasalahan yang terlihat saat ini kaitannya dengan budaya organisasi yang dipersepsi karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat, diantaranya adalah: (a) Sistem pengawasan atasan terhadap bawahan masih lemah; (b) Sistem komunikasi antara bawahan-atasan yang agak formal dan kurang terbuka; (c) Koordinasi dalam hal pelaksanaan suatu kegiatan antar unit kerja masih kurang; dan (d) Pembinaan oleh atasan terhadap para karyawan yang bersikap dan berperilaku tidak sesuai dengan peraturan yang ada, masih kurang tegas.

Sedangkan beberapa masalah yang berhubungan dengan kinerja yang dapat penulis amati sehari-hari, diantaranya adalah kondisi sebagai berikut: (a) Masih cukup banyak karyawan yang belum mengoptimalkan pemanfaatan potensi yang dimilikinya dalam upaya mewujudkan diri dalam bentuk kinerja; (b) Masih banyak karyawan yang hanya bekerja dengan sungguh-sungguh bila ada perintah dari atasan atau pimpinan; (c) dalam pemanfaatan waktu kerja, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak hadir kerja, terlambat datang, pulang sebelum waktunya, atau istirahat melebihi waktu yang ditentukan; dan (d) Masih banyak karyawan yang kurang memperhatikan upaya perbaikan dan kemajuan unit atau organisasi baik dalam hal kuantitas maupun kualitas pekerjaan.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah, maka penelitian ini diarahkan untuk mengetahui bagaimana hubungan kesenjangan antara persepsi terhadap kenyataan dan harapan budaya organisasi dengan kinerja para karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat. Selanjutnya identifikasi masalah dapat dirinci sebagai berikut: (1) Apakah persepsi terhadap budaya organisasi yang berlaku saat ini berhubungan dengan kinerja karyawan? (2) Apakah budaya organisasi yang diharapkan berhubungan dengan kinerja karyawan? (3) Apakah terdapat hubungan kesenjangan antara persepsi terhadap kenyataan dan harapan budaya organisasi dengan kinerja para karyawan?

Adapun tujuan diadakannya penelitian adalah untuk mengetahui: (1) Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang berlaku di LAN Perwakilan Jawa Barat. (2) Budaya organisasi yang diharapkan para karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat. (3) Tingkat kinerja karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat. (4) Hubungan budaya organisasi yang berlaku sebagaimana dipersepsi para karyawan dengan kinerja mereka. (5) Hubungan budaya organisasi sebagaimana diharapkan karyawan dengan kinerja mereka. (6) Hubungan kesenjangan antara persepsi terhadap kenyataan dan harapan karyawan tentang budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

B. Kerangka Pemikiran

Mengenai budaya organisasi Robbins (1987: 356) memberikan pengertian sebagai berikut: *“Organizational culture refers to a system of shared meaning. In every organization there*

are patterns of beliefs, symbols, rituals, myths, and practices that have evolved over time". Kemudian menurut Newstrom & Davis (1993: 58): "*Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members*". Sedangkan Schein (Gibson, 1997 : 30), mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

A pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with the 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 those problems.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa hakikat budaya suatu organisasi dapat tercermin dari karakteristik yang dimiliki organisasi yang bersangkutan. Dengan menilai organisasi dari karakteristik-karakteristik yang ada, maka akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasinya.

Kemudian, berdasarkan pengamatan atas berbagai budaya di berbagai organisasi, terdapat beberapa tipe atau dimensi budaya organisasi. Beberapa teori yang berisi tentang pengklasifikasian budaya organisasi diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Geert Hofstede, Hellriegel, Roger Harrison, Charles Handy, dan Trompenaar. Dalam penelitian ini, penulis mencoba untuk melakukan analisis dengan menggunakan pendekatan teori dari Harrison, yang mengklasifikasikan empat (4) tipe budaya yang dominan di dalam suatu organisasi yaitu: *power culture, role culture, task culture, dan person culture*. (Haynes, 1980: 120). Teori Harrison tersebut terus berkembang, sehingga pengklasifikasian budaya organisasi mengalami perubahan menjadi *power orientation, role orientation, achievement orientation, dan support orientation*.

Di dalam suatu organisasi, budaya mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh terhadap cara dan pelaksanaan kerja karyawannya. dalam hal ini peran budaya dapat mendorong suatu kelompok kerja untuk mengambil tindakan dengan cepat dan terkoordinasi, melaksanakan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara lebih baik, yang pada akhirnya berpengaruh pada baik-buruknya kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih jauh ditegaskan oleh Kotter (1997: 10) bahwa: "Budaya dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja". Jadi, baik-buruknya kinerja karyawan tergantung pada norma, nilai dan aturan main yang dianut bersama yang tercermin dari budaya organisasinya. Perihal bagaimana budaya organisasi berdampak pada kinerja diperkuat pula oleh pernyataan Robbins (1998: 613):

Employees form an overall subjective perception of the organization based on such factors as degree of risk tolerance, team emphasis, and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization's culture or personality. These favorable or unfavorable perceptions then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger cultures.

Untuk menjelaskan kinerja karyawan, terlebih dahulu harus dipahami arti suatu organisasi beserta perilaku orang-orang yang terdapat di dalamnya. Suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuannya akan dipengaruhi oleh perilaku organisasi (*organization behavior*) yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) orang-orang yang terdapat di dalam organisasi tersebut.

Yang dimaksud dengan perilaku (*behavior*) menurut Chester I. Barnard (Prawirosentono, 1999 : 35) adalah:

An important characteristic of individual is activity; and this is in its gross and readily observed aspects is called behavior. ... The behavior of individuals we shall say are the result of psychological factors. The phrase "psychological factors" means the combination, resultants, or residues of physical, biological, and social factors which have determined the history and the present state of the individual in relation to his present environment.

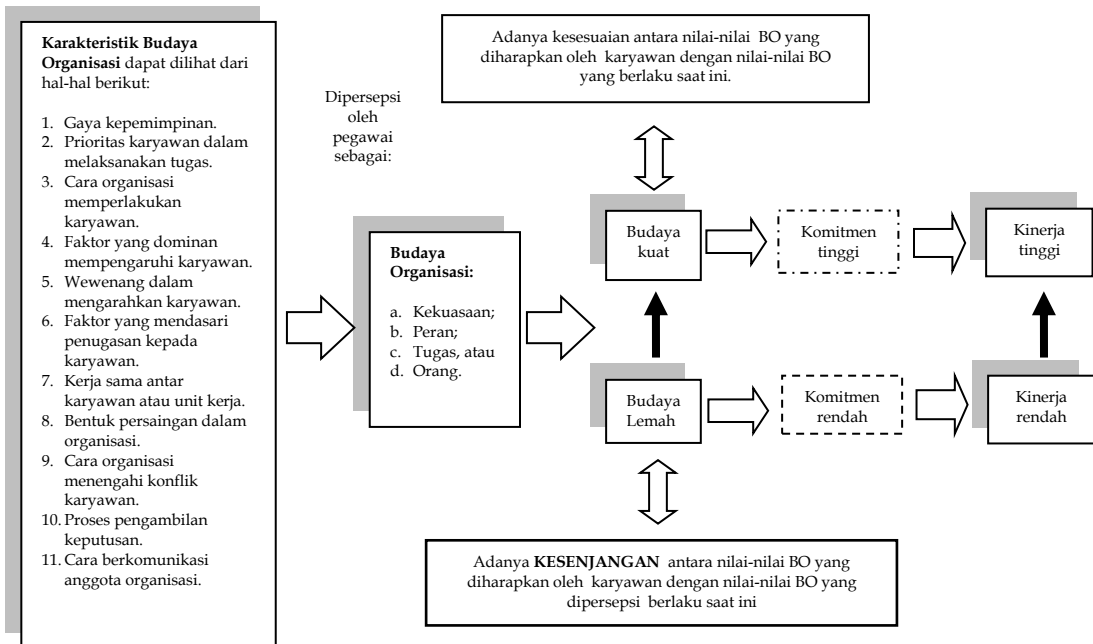
Dari pendapat tersebut kurang lebih dapat dijelaskan bahwa pada hakikatnya perilaku merupakan bentuk dari kegiatan yang dilakukan oleh seseorang (individu). Perilaku individu adalah gabungan dari berbagai faktor psikologis yang merupakan hasil kombinasi dari kondisi fisik, biologis, dan kondisi sosial yang mempengaruhi kehidupan seseorang di dalam lingkungannya.

Dengan adanya kombinasi dari berbagai faktor yang membentuk perilaku, maka dapat dimengerti jika di dalam suatu organisasi akan ditemui orang-orang yang beragam sifat, sikap dan kemampuannya. Perbedaan-perbedaan tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat menciptakan kegairahan kerja yang pada akhirnya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan. Mengenai pengertian kinerja, Bernardin dan Russell (1998: 239) mendefinisikannya sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during specified time period”*.

Dari kedua pendapat tersebut dapat penulis sarikan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses pelaksanaan kerja yang dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan cara kerja, disiplin kerja dalam mewujudkan pencapaian tujuan, misi, dan visi organisasi yang berkaitan dengan kemampuan, kecakapan, keterampilan, serta perilaku individu pegawai tersebut.

Dalam penelitian ini yang dijadikan dimensi penilaian oleh peneliti adalah kriteria penilaian dari Putti (1984 : 76) yaitu *knowledge of work, quality of work, quantity of work, ability to learn, cooperation, ability to work with others, interest in work, leadership, results on job, knowledge of work, judgement, training of employees*.

Hubungan budaya organisasi yang dipersepsi para karyawan dengan kinerja para karyawan adalah, bahwa nilai-nilai, norma, aturan main yang dianut bersama, yang pada awal tulisan disebut sebagai budaya organisasi akan membentuk perilaku karyawan yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja karyawan yang bersangkutan dan tercermin dari dimensi-dimensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Berry. Tinggi-rendahnya kinerja karyawan akan tergantung pada tingkat kesesuaian antara harapan mengenai budaya organisasi yang dipersepsi karyawan yang bersangkutan sejalan dengan kenyataan yang dihadapinya, sebagaimana terlihat dari gambar berikut:



(Ket: komitmen merupakan faktor yang terkait dalam penelitian ini, akan tetapi tidak ikut diteliti)

Gambar 1 **Paradigma Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, karyawan mempersepsi karakteristik budaya organisasi yang berlaku di LAN Perwakilan Jawa Barat berdasarkan persepsi pribadinya apakah berorientasi kepada kekuasaan, peran, prestasi ataukah dukungan. Mengacu kepada pendapat Robbins (1998: 308) kuat-lemahnya budaya organisasi yang dipersepsi oleh orang-orang akan berpengaruh terhadap kinerja. Semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.

Untuk menguatkan kerangka pikir penulis yang memperlihatkan bahwa terdapat hubungan antara besar-kecilnya kesenjangan harapan dan kenyataan budaya organisasi (*situation*) yang dipersepsi berlaku saat ini dengan tinggi-rendahnya kinerja karyawan, penulis menggunakan pendekatan teori atau pendapat yang dikemukakan Newstrom & Davis (2002); Kinicki & Kreitner (2003).

Newstrom & Davis (2002 : 15) menyatakan bahwa potensi kinerja seseorang dalam setiap aktivitasnya ditentukan oleh interaksi antara motivasi (*motivation*) dengan kemampuan (*ability*), sebagaimana diperlihatkan dalam persamaan berikut: $Potential\ human\ performance = motivation \times ability$. Sementara itu, $motivation = attitude \times situation$. Artinya, bahwa motivasi merupakan sikap (*attitude*) seseorang terhadap situasi (*sitation*) tertentu yang dihadapi (dalam penelitian ini adalah bagaimana sikap seseorang terhadap budaya organisasinya). Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya saat ini dan harapannya pada masa mendatang. Seseorang dapat bersikap positif atau negatif menghadapi lingkungan kerjanya, menurut Kinicki & Kreitner (2003 : 127), sikap positif terhadap pekerjaan akan timbul apabila terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dihadapi. Sikap ini akan menghasilkan kepuasan, sehingga akan berdampak terhadap meningkatnya motivasi kerja, berkurangnya *turnover* dan ketidakhadiran kerja, serta berkembangnya komitmen organisasi. Di lain pihak sikap negatif terhadap lingkungan kerja dapat terjadi apabila harapan lebih besar dari apa yang dihadapi, sikap tersebut akan mengakibatkan komitmen yang rendah terhadap organisasi. Menurut Newstrom & Davis (2002 :207) sikap negatif akan mengakibatkan banyaknya keluhan, rendahnya disiplin dan rendahnya kinerja.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa apabila terdapat kesenjangan antara kenyataan budaya organisasi yang dipersepsi berlaku saat ini dengan harapan para karyawan, maka akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Pada akhirnya komitmen tersebut akan mempengaruhi tinggi-rendahnya kinerja mereka.

1. Asumsi-asumsi

Sebagai landasan bagi pembuatan hipotesis, maka penulis mengajukan asumsi-asumsi yang didasarkan kepada berbagai teori yang relevan dengan penelitian. Berdasarkan teori-teori tersebut, maka asumsi yang digunakan:

- a. Cara orang mempersepsi budaya organisasi dikelompokkan menjadi empat orientasi budaya yang dipersepsikan oleh anggotanya yaitu: budaya kekuasaan, budaya peran, budaya prestasi, dan budaya dukungan. (Denison, 1990).
- b. Kinerja seseorang di dalam organisasi dipengaruhi oleh budaya yang ada di dalam organisasi tersebut. (Robbins (1987), Hellriegel (1998), McShane & Glinow (2000)).
- c. Besar-kecilnya kesenjangan antara kenyataan situasi kerja yang dipersepsi seseorang pada saat ini dengan harapan, mempengaruhi tinggi-rendahnya kinerja

mereka; Luthans (1995), dan Davis (2002).

2. Hipotesis

Berdasarkan asumsi tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. Terdapat hubungan antara budaya organisasi (budaya organisasi yang kuat) yang dipersepsi berlaku saat ini dengan kinerja para karyawan.
- b. Terdapat hubungan antara budaya organisasi yang diharapkan dengan kinerja para karyawan.
- c. Terdapat hubungan kesenjangan antara kenyataan dan harapan budaya organisasi dengan kinerja para karyawan.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan '*explanatory survey method*', yaitu metode yang mencoba menghubungkan variabel dan menguji variabel tersebut. Menurut Singarimbun (1984 : 3), penelitian explanatory menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. dalam penelitian ini yang dianggap sebagai variabel bebas (X) adalah kesenjangan antara budaya organisasi yang dirasakan dengan yang diharapkan, sedangkan variabel terikatnya (Y) adalah kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk mencari hubungan dua variabel dengan jenis hubungannya adalah asimetris, yaitu satu variabel mempengaruhi variabel lain (Singarimbun, 1984 : 29). dalam penelitian ini diasumsikan bahwa variabel kesenjangan budaya organisasi antara yang dirasakan dengan yang diharapkan mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Indikator yang mewakili variabel budaya organisasi dibatasi berdasarkan beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi yang dikemukakan Roger Harrison yang berorientasi kepada kekuasaan, peran, prestasi, dan dukungan. Berdasarkan karakteristik tersebut dapat diidentifikasi orientasi dari budaya organisasi yang dipersepsikan dan diinginkan: (1) Budaya kekuasaan (*power*), merupakan budaya dimana anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya melalui imbalan dan hukuman, serta oleh keinginan untuk bekerja dengan pemimpin yang kuat. (2) Budaya peran (*role*), merupakan budaya yang nilai-nilainya lebih mengutamakan pada perintah, ketergantungan, rasionalitas, dan konsistensi. Sistem dalam organisasi biasanya bersifat birokratis. (3) Budaya prestasi (*achievement*), merupakan budaya yang menekankan adanya motivasi yang tinggi dari para anggota organisasi untuk menghilangkan ketidakefisienan dari struktur, sistem dan perencanaan. dalam budaya ini tujuan utama adalah mendorong para anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. (4) Budaya dukungan (*support*), merupakan budaya di dalam organisasi yang memiliki rasa saling percaya diantara para anggotanya sebagai individu dengan organisasi dimana ia berada. dalam kondisi ini karyawan yakin bahwa mereka dinilai dan dihargai sebagai manusia, bukan sekedar mesin.

Sedangkan indikator yang mewakili variabel kinerja dalam penelitian ini, sebagaimana yang telah disampaikan di muka, tidak didasarkan kepada unsur-unsur penilaian yang terdapat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan) sebagaimana ketentuan yang berlaku di lingkungan kerja Pegawai Negeri. Alasan yang melandasi hal tersebut, karena menurut anggapan penulis dan pendapat sebagian besar orang pada umumnya beberapa kriteria penilaian tersebut kurang dapat mencerminkan kinerja pegawai yang sesungguhnya.

Sehubungan dengan hal tersebut dalam upaya untuk mengurangi bias penilaian, penulis mencoba untuk mengacu pada sebagian dimensi penilaian yang dikemukakan

Putty (1984 : 76). Indikator yang digunakan pada penelitian ini dibedakan dalam dua kelompok penilaian, yaitu responden yang berstatus staf yang melakukan pekerjaan operasional, dan responden yang mempunyai posisi sebagai Kepala Bidang/Bagian, Kepala Sub Bagian, sebagaimana berikut: 1) Level staf, indikator kinerja meliputi: *Knowledge of work, Quality of work, Quantity of work, Ability to learn, Cooperation-ability to work with others, dan Interest in work.* 2) level atasan, indikator kerjanya meliputi: *Leadership, Results on job, Knowledge of work, Cooperation, Judgement, Training of employees.*

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang ada di lingkungan LAN Perwakilan Jawa Barat sebanyak 62 orang. Untuk penelitian ini, penulis tidak melakukan proses pengambilan sampel melainkan mencoba untuk meneliti keseluruhan populasi yang ada, dengan demikian penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian sensus, yaitu penelitian yang sifatnya menyeluruh dimana setiap objek dalam populasi akan diperiksa/diukur.

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel yang diteliti yaitu budaya organisasi (variabel X) dan kinerja karyawan (variabel Y), maka penulis mengumpulkan data penelitian selain melalui wawancara, juga yang utama menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 bagian yaitu data: responden, budaya organisasi dan kinerja. Pertama, data responden berisi unit kerja/bagian, jabatan, pangkat/golongan, pendidikan, masa kerja dan jenis kelamin. Kedua, budaya organisasi yang dibagi kedalam kelompok harapan dan kenyataan.

Pertanyaan budaya organisasi mengacu kepada teori Harrison (Haynes: 1980) yang terdiri dari 15 item pertanyaan dengan masing-masing pertanyaan terdiri dari 4 alternatif jawaban yaitu budaya: a) *power orientation*, b) *role orientation*, c) *achievement orientation* dan d) *support orientation*. Dari 4 alternatif jawaban tersebut responden diminta untuk menyusun berdasarkan prioritas (1 sampai dengan 4), dengan bobot angka sebagai berikut:

Skor	Keterangan untuk kondisi
4	Sangat Dominan
3	Dominan
2	Kurang dominan
1	Tidak dominan

Untuk mendapatkan kesimpulan mengenai budaya organisasi yang dipersepsi sebagai budaya organisasi saat ini (*Existing Culture Index/ECI*) dan budaya organisasi yang diinginkan (*Preferred Culture Index/PCI*), maka terlebih dahulu dilakukan penjumlahan terhadap keempat alternatif jawaban. Perhitungan untuk ECI dan PCI adalah total jawaban "c" (mewakili *achievement culture*) ditambah dengan total jawaban "d" (mewakili *support culture*), kemudian dikurangi oleh total jawaban "a" (mewakili *power culture*) dan total jawaban "b" (mewakili *role culture*). Atau lebih jelasnya terlihat dari rumus sebagai berikut:

$$(Achievement) + (Support) - (Power) - (Role) **$$

Kesenjangan antara harapan dan kenyataan mengenai budaya organisasi adalah besarnya jarak antara ECI dan PCI.

Untuk mencerminkan suatu ukuran mengenai persepsi umum mengenai kecenderungan tipe budaya organisasi, apakah cenderung kepada budaya prestasi (*achievement*) dan dukungan (*support*) ataukah budaya kekuasaan (*power*) dan peran (*role*),

maka perlu diketahui indeks budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan. Langkah-langkah perhitungan untuk memperoleh indeks budaya organisasi yang dipersepsi saat ini (kenyataan) dan budaya organisasi yang diinginkan (harapan) adalah sebagai berikut:

1. Menjumlahkan masing-masing alternatif jawaban dari setiap nomor pertanyaan untuk semua responden (62 orang) hingga diperoleh total skor untuk budaya *power-role-achievement-support*, baik yang dipersepsi sebagai budaya organisasi saat ini maupun yang diharapkan oleh responden.
2. Mencari skor rata-rata dari seluruh responden, dengan cara membagi skor gabungan dengan jumlah responden.
3. Menghitung indeks budaya saat ini dan indeks budaya yang diharapkan. Angka indeks budaya mempunyai kemungkinan nilai > 0 , $= 0$ atau < 0 . Perhitungan dilakukan dengan menggunakan rumus:
(*Achievement*) + (*Support*) - (*Power*) - (*Role*)
4. Menghitung kesenjangan antara budaya organisasi yang dipersepsi saat ini (kenyataan) dan budaya organisasi yang diharapkan, dengan cara melihat gap/kesenjangan antara nilai indeks budaya saat ini dan indeks budaya yang diharapkan.

Dengan mengacu pada rumus perhitungan indeks budaya, dapat disimpulkan bahwa besarnya indeks tersebut memperlihatkan suatu ukuran persepsi umum mengenai kecenderungan tipe budaya organisasi apakah mengutamakan prestasi dan dukungan atau lebih mementingkan kekuasaan dan peran. Menurut Harrison dan Stokes (1992), indeks budaya mencerminkan apakah karyawan mendapat wewenang, kepercayaan dan dukungan organisasi (indeks budaya > 0) atau sebaliknya dalam bekerja karyawan mendapat hambatan dan aturan yang membatasi dalam berkreasi atau berinovasi (indeks budaya < 0).

Sementara itu, untuk mengukur variabel terikat Y (kinerja) penulis menggunakan skala ordinal yang ditunjukkan oleh skor 1 sampai 4 untuk masing-masing alternatif jawaban, dengan penjelasan sebagai berikut:

Skor	Keterangan untuk kondisi
4	Besar/Tinggi
3	Cukup
2	Kurang
1	Rendah

Dalam penelitian ini, data dianalisis dengan menggunakan teknik statistik tertentu dengan tujuan memperoleh hasil yang dapat menjawab pokok permasalahan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dalam penelitian ini data primer dikumpulkan dari kuesioner secara kuantitatif dengan menggunakan uji statistik non parametrik. Karena variabel penelitian bersifat ordinal, maka digunakan koefisien korelasi Spearman (r_s). Menurut Siegel (1997 : 256) pengukuran dengan koefisien Spearman dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel yang mempunyai skala ordinal, sehingga dapat disusun dalam dua urutan yang teratur.

$$r_s = \frac{(\sum X^2) + (\sum Y^2) - \sum d_i^2}{2\sqrt{(\sum X^2 \cdot \sum Y^2)}}$$

Untuk melakukan uji signifikansi terhadap koefisien korelasi, lebih dulu ditentukan hipotesis statistik. Dengan asumsi makin besar kesenjangan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi (X) akan makin rendah kinerja (Y), maka ditetapkan hipotesis:

- H₀: Tidak ada perkiraan bahwa hubungan kedua variabel bersifat negatif
 H₁: Ada perkiraan bahwa hubungan kedua variabel bersifat negatif

Hipotesis tersebut kemudian diuji dengan menggunakan rumus:

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

Setelah nilai t diperoleh, kemudian dibandingkan dengan t tabel berdasarkan derajat kebebasan (db = N-2), serta dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$.

Uji yang dilakukan adalah uji satu pihak, maka jika $t_{hit} < t_{tabel}$ maka hipotesis statistik H₀ ditolak.

Selain analisis diuji statistik, penulis juga melakukan analisis kualitatif secara deskriptif, terutama untuk mengetahui faktor-faktor yang paling dominan dari budaya organisasi yang diperkirakan mempunyai hubungan dengan kinerja.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari hasil pengumpulan dan pengolahan data primer maupun sekunder, berikut ini akan dipaparkan pembahasan/analisis terhadap variabel yang diteliti secara bertahap.

1. Budaya Organisasi yang Berlaku Saat Ini dan yang Diharapkan di LAN Perwakilan Jawa Barat

Berdasarkan jawaban 62 responden yang tercantum dalam kolom kenyataan atau yang dirasakan saat ini dapat terlihat dari tabel berikut:

Tabel 2
Budaya Organisasi yang Berlaku Saat Ini

Orientasi kepada	Skor	Rata-rata
Power	2586	42
Role	2451	40
Achievement	2277	37
Support	2000	32
Indeks Budaya		-13

Sumber: Hasil Penelitian

Hasil perhitungan indeks budaya saat ini, yaitu sebesar -13, menunjukkan bahwa para karyawan mempersepsi budaya organisasi saat ini berorientasi pada budaya kekuasaan dan peran. Persepsi terhadap orientasi budaya organisasi yang berlaku saat ini yang cenderung lebih dominan ke arah budaya kekuasaan dan peran tersebut terlihat dari skor rata-rata jawaban responden mempunyai nilai terbesar yaitu 42.

Di sisi lain mengenai budaya organisasi yang diharapkan di LAN Perwakilan Jawa Barat, dari hasil jawaban seluruh responden yang berjumlah 62 orang, harapan terhadap budaya organisasi LAN Perwakilan Jawa Barat, dapat terlihat dari tabel 3.

Tabel 3
Budaya Organisasi yang Diharapkan Karyawan

Orientasi kepada	Skor	Rata-rata
Power	1753	28
Role	2548	41
Achievement	2722	44
Support	2283	37
Indeks Budaya		12

Sumber: Hasil Penelitian

Hasil perhitungan indeks budaya yang diharapkan sebesar 12, menunjukkan bahwa para karyawan mengharapkan agar budaya yang berlaku berorientasi pada budaya prestasi dan dukungan.

Sementara itu untuk melihat kesenjangan antara budaya organisasi yang berlaku saat ini dan yang diharapkan karyawan LAN Perwakilan Jawa Barat dapat diperoleh dari perhitungan yang terlihat mulai dari tabel 4 sampai dengan tabel 18.

Tabel 4
Pendapat Responden Mengenai Karakteristik Pemimpin yang Baik

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	109	113	119
	Role	143		
	Achievement	193		
	Support	172		
Harapan	Power	159	-6	
	Role	155		
	Achievement	169		
	Support	139		

Sumber: Hasil Penelitian

Data pada tabel 4 memperlihatkan bahwa para karyawan mempersepsi budaya organisasi yang berlaku saat ini cenderung lebih berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Berdasarkan pengamatan penulis, pendapat tersebut diperkuat dengan fakta bahwa selama ini pimpinan karyawan LAN Perwakilan Jawa Barat memiliki sikap yang cukup demokratis dan mau menerima gagasan bawahannya terutama yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, pimpinan juga cenderung mempunyai sikap yang mendukung dan tanggap terhadap ide yang muncul dari bawahannya.

Akan tetapi, penulis beranggapan bahwa sikap demokratis pimpinan dalam memimpin karyawannya terlalu berlebihan sehingga kadangkala ketegasan dan pengaruh pimpinan di dalam organisasi dirasakan kurang sekali. Hal tersebut seringkali dimanfaatkan beberapa manajer level tengah yang kurang bertanggung jawab untuk beraktivitas di luar peraturan organisasi demi kepentingan pribadi. Kondisi yang kurang sehat tersebut bila dibiarkan tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pengamatan penulis, hal tersebut berpengaruh pada penurunan kinerja organisasi, misalnya timbulnya masalah komunikasi dengan bawahan menjadi terhambat, pemberdayaan staf tidak optimal dikarenakan atasan langsung jarang berada di tempat.

Keinginan karyawan terhadap perbaikan kondisi tersebut nampak dari jawaban responden yang berharap akan adanya sikap pimpinan yang lebih memiliki *power* yang cukup, bertindak secara tepat dan tegas terhadap berbagai adanya penyimpangan. Sebagaimana hasil jawaban responden yang menghasilkan indeks budaya organisasi -6 untuk kolom harapan, yaitu bahwa karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat menginginkan kekuasaan dan peran pimpinan dapat lebih terlihat dan dirasakan oleh

semua karyawan.

Tabel 5
Pendapat Responden Mengenai Karakteristik Umum Karyawan LAN
dalam Melaksanakan Pekerjaan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	125	61	24
	Role	152		
	Achievement	192		
	Support	146		
Harapan	Power	112	85	
	Role	156		
	Achievement	166		
	Support	187		

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 5, karakteristik umum karyawan LAN Perwakilan Jawa Barat sudah memiliki budaya kerja yang cukup berorientasi kepada prestasi. Penulis menilai bahwa motivasi kerja karyawan untuk menyelesaikan dan menghasilkan pekerjaan yang baik sudah ada, walaupun tanpa adanya pengawasan dan pemberian instruksi yang terus menerus dari atasan. Disamping itu, pada umumnya karyawan mempunyai minat yang besar untuk mengembangkan potensi diri baik melalui jalur pendidikan formal (melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi) maupun secara informal melalui diskusi antar rekan kerja untuk menambah wawasan, misal disaat istirahat kerja atau pada saat melakukan pekerjaan dan menemui hambatan. Kondisi tersebut diperkuat oleh hasil jawaban responden yang memberikan skor total cukup tinggi yaitu 192 (budaya prestasi). Akan tetapi, bila dilihat dari jumlah skor total terbesar kedua setelah budaya prestasi yaitu 152 untuk budaya peran, menyiratkan bahwa adanya aturan, prosedur dan sistem kerja yang jelas di dalam organisasi masih tetap dibutuhkan. Dari hasil perhitungan, indeks budaya organisasi yang berlaku saat ini menghasilkan angka positif (61) yang berarti budaya yang berlaku cenderung berorientasi kepada prestasi dan dukungan.

Di lain pihak, mengenai budaya organisasi yang diharapkan nampaknya tidak berbeda dengan kenyataan, bila dilihat dari indeks budaya organisasi yang juga menghasilkan angka positif (85), artinya bahwa LAN Perwakilan Jawa Barat berharap agar karyawannya dalam melaksanakan semua tugas-tugasnya tetap mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Lebih jauh lagi, dari skor tertinggi sebesar 187 untuk jawaban budaya dukungan, artinya karyawan mempunyai harapan dan keinginan yang besar untuk mengembangkan diri agar dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan dan ketrampilan yang berguna tidak hanya bagi yang bersangkutan namun bagi organisasi.

Tabel 6
Pendapat Responden Mengenai Harapan Organisasi Terhadap Karyawan
dalam Memberikan Prioritas Bekerja

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	159	-27	56
	Role	163		
	Achievement	163		
	Support	132		
Harapan	Power	110	29	
	Role	187		
	Achievement	184		
	Support	142		

Sumber: Hasil Penelitian

Karyawan LAN Perwakilan Jawa Barat dalam melaksanakan pekerjaan dikategorikan

kepada pekerjaan yang bersifat pemberian pelayanan kepada pihak pengguna seperti unit Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan unit STIA, serta pekerjaan yang sifatnya lebih kepada hal-hal pengkajian dan penelitian seperti misalnya Bidang Penelitian dan Pengembangan. Berdasarkan data pada tabel 6 terlihat bahwa persepsi sebagian karyawan mengenai keinginan organisasi dalam prioritas kerja adalah agar mereka berpegang dan patuh pada kebijakan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam menyelesaikan tugas pokoknya. Akan tetapi persepsi sebagian karyawan lainnya adalah bahwa organisasi mengharapkan agar prioritas karyawan dalam bekerja lebih kepada upaya-upaya mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi melalui kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Hal tersebut nampak dari skor yang sama untuk budaya peran dan prestasi yaitu sebesar 163. Akan tetapi bila dilihat dari indeks budaya organisasi yang memberikan nilai negatif (-27), artinya para karyawan mempersepsi bahwa organisasi cenderung berorientasi kepada budaya organisasi kekuasaan dan peran.

Di lain pihak, karyawan LAN Perwakilan Jawa Barat berharap agar organisasi lebih mengarahkan karyawannya agar memprioritaskan kepada upaya mengatasi berbagai tantangan pekerjaan, bersikap trampil, dan mampu bekerja sama untuk menghasilkan pekerjaan yang dapat menunjang kemajuan organisasi. Skor budaya organisasi yang berorientasi peran sebesar 187 menunjukkan bahwa karyawan juga tetap berharap agar organisasi menerapkan prosedur dan kebijakan kerja secara tegas. Peraturan tersebut diantaranya menyangkut masalah disiplin waktu kerja, etika dalam memberikan pelayanan kepada pengguna.

Tabel 7
Pendapat Responden Mengenai Kriteria Karyawan yang Bekerja Baik di dalam Organisasi

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	167	-37	63
	Role	160		
	Achievement	163		
	Support	127		
Harapan	Power	111	26	
	Role	187		
	Achievement	146		
	Support	178		

Sumber: Hasil Penelitian

Dari indeks sebesar -37 pada tabel 7 terlihat bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang berlaku saat ini di LAN Perwakilan Jawa Barat cenderung berorientasi kepada kekuasaan dan peran. Hal tersebut berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang menyatakan bahwa para karyawan selain memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, juga loyal terhadap organisasi. Dapat dipahami bahwa selaku Pegawai Negeri Sipil unsur kesetiaan merupakan hal yang diutamakan dan menjadi komitmen karyawan pada saat mereka bergabung dengan organisasi. Jadi, kecuali karena alasan-alasan tertentu (pindah ke kota lain karena turut suami) di LAN Perwakilan Jawa Barat tidak pernah ada karyawan yang mengundurkan diri untuk pindah kerja di tempat lain.

Disamping kesetiaan yang menjadi ciri utama bagi organisasi LAN, pada umumnya karyawan selalu berupaya dan mampu bersaing serta terdorong untuk memiliki posisi yang baik di dalam organisasi. Untuk meraih posisi yang baik melalui promosi jabatan ini, penulis mengamati bahwa unsur kedekatan dengan pimpinan atau pejabat yang berwenang, serta adanya keterpaksaan pengangkatan seorang karyawan karena belum ada karyawan lain yang memenuhi syarat pangkat/golongan masih ada walaupun tidak

untuk semua karyawan yang dipromosikan. Dampak dari promosi yang tidak didasarkan pada aspek kompetensi dan kapabilitas tersebut menyebabkan kinerja pejabat yang bersangkutan menjadi kurang optimal.

Berdasarkan budaya organisasi yang berlaku tersebut, nampaknya karyawan berharap agar organisasi dalam menilai dan mengangkat karyawan yang berprestasi hendaknya didasarkan pada cara kerja mereka apakah memiliki kemampuan, efektif dan mau bekerja sama dengan karyawan lain untuk bersama-sama memajukan organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh skor indeks sebesar 26 yang artinya karyawan berharap agar budaya organisasi lebih berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan.

Tabel 8
Pendapat Responden Mengenai Organisasi dalam Memperlakukan Karyawannya

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	155	-23	87
	Role	167		
	Achievement	150		
	Support	149		
Harapan	Power	104	64	
	Role	174		
	Achievement	211		
	Support	131		

Sumber: Hasil Penelitian

Dari hasil jawaban seluruh responden yang menghasilkan skor terbesar sebesar 167 (orientasi kepada budaya peran) untuk kondisi budaya yang berlaku saat ini seperti yang terlihat dalam tabel 8 di atas, artinya tidak ada tekanan dan paksaan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. dalam hal penggunaan waktu, pikiran dan tenaga mereka selama bekerja didasarkan kepada ketentuan dan aturan organisasi yang secara formal telah mereka sepakati. Karyawan secara sadar dan bertanggung jawab akan mentaati berbagai aturan dan prosedur yang berlaku.

Akan tetapi bila dilihat hasil jawaban responden yang menghasilkan skor sebesar 155 yang mewakili orientasi terhadap budaya kekuasaan, artinya untuk sebagian karyawan masih ada yang merasa bahwa waktu, pikiran dan tenaga mereka saat bekerja masih diatur oleh atasannya. Menanggapi kondisi tersebut, berdasarkan pengamatan penulis disebabkan oleh masih adanya sifat dan cara beberapa pejabat level menengah dalam memberdayakan dan mengarahkan bawahannya cenderung otoriter, kurang komunikatif dan tertutup terhadap gagasan yang disampaikan.

Di lain pihak, karyawan berharap agar organisasi berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Kondisi tersebut salah satunya dapat diwujudkan melalui cara organisasi dalam memperlakukan karyawannya agar lebih kepada penciptaan mitra kerja yang saling menghargai dan saling terkait dalam upaya mencapai tujuan bersama. Hal tersebut didukung oleh skor nilai tertinggi dan cukup berarti yaitu sebesar 211 untuk orientasi budaya prestasi. Harapan lainnya adalah agar organisasi dapat menjadi wadah dimana setiap karyawan dapat merasakan sebagai keluarga atau teman yang satu sama lain saling memperhatikan dan saling mendukung didalam melaksanakan pekerjaan.

Karyawan tidak menghendaki bila mereka dianggap sebagai alat yang waktu, pikiran dan tenaganya hanya dimanfaatkan sebagaimana mesin belaka. Hal tersebut tercermin dari skor sebesar 104, yaitu skor terkecil untuk orientasi budaya kekuasaan. Skor yang cukup besar (174) untuk orientasi budaya peran menggambarkan bahwa karyawan masih tetap memerlukan adanya ketentuan, aturan dan prosedur yang jelas yang mengatur hak dan kewajiban antara karyawan dan organisasi.

Tabel 9
Pendapat Responden Mengenai Faktor-faktor
yang Dominan Mengatur dan Mempengaruhi Karyawan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	160	-24	1
	Role	168		
	Achievement	165		
	Support	127		
Harapan	Power	138	-23	
	Role	199		
	Achievement	177		
	Support	107		

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan jawaban responden sebagaimana terlihat dalam tabel 4.8, terlihat bahwa karyawan mempersepsi budaya organisasi yang berlaku saat ini cenderung berorientasi kepada budaya peran (skor sebesar 168). Salah satu indikatornya yaitu bahwa faktor yang dominan mengatur karyawan dalam bekerja adalah adanya sistem, aturan dan prosedur yang berisi keterikatan mengenai apa yang harus dilakukan dengan cara yang benar.

Berdasarkan perhitungan indeks yang menghasilkan angka negatif (-24), budaya organisasi saat ini cenderung berorientasi kepada budaya kekuasaan pula. Artinya dalam bekerja, karyawan diatur oleh organisasi yang memiliki kekuasaan dan kewenangan dalam hal pemberian imbalan dan sanksi. Akan tetapi berdasarkan pengamatan penulis, pada kenyataannya pemberian imbalan dan sanksi di LAN Perwakilan Jawa Barat, sebagaimana instansi pemerintah pada umumnya, pimpinan dan pejabat yang berwenang jarang sekali melakukan secara proporsional. Sebagai contoh, bagi karyawan yang kinerjanya cukup baik dan kurang baik, dalam hal pemberian imbalan tidak terlihat adanya perbedaan yang berarti. Begitu pula sanksi bagi setiap pelanggar aturan dan prosedur organisasi tidak diberikan secara tegas dan tepat terutama terhadap pejabat level menengah.

Harapan para karyawan tentunya agar organisasi mampu mengaplikasikan secara tegas dan benar atas aturan, prosedur dan sistem kerja yang telah dibuat. Keinginan tersebut didukung oleh skor sebesar 199 yang mewakili harapan orientasi budaya peran. Sebagaimana yang terlihat dalam tabel 4.8, dari hasil perhitungan indeks yang sama-sama bernilai negatif (-24 dan -23), artinya bahwa sudah ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan karyawan terhadap budaya organisasi, yaitu lebih berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran.

Tabel 10
Pendapat Responden Mengenai Wewenang Karyawan
dalam Mengarahkan Karyawan Lain dalam Bekerja

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	203	-118	59
	Role	166		
	Achievement	126		
	Support	125		
Harapan	Power	157	-59	
	Role	181		
	Achievement	176		
	Support	103		

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan skor yang nampak di dalam tabel 10, dimana indeks budaya organisasi

bernilai sebesar -118 untuk kondisi budaya yang berlaku saat ini, artinya karyawan mempunyai persepsi bahwa budaya organisasi cenderung berorientasi pada budaya kekuasaan dan peran. Hal tersebut didukung oleh sebagian besar jawaban responden untuk masing-masing budaya tersebut menghasilkan skor sebesar 203 dan 166. Artinya, bahwa di LAN Perwakilan Jawa Barat wewenang seorang karyawan untuk mengawasi dan mengarahkan karyawan lainnya sangat dibatasi oleh kedudukan atau posisinya apakah yang bersangkutan level jabatannya lebih tinggi dilihat dari hierarki organisasi. Pengawasan, pengendalian dan pengarahan terhadap seorang karyawan biasanya dilakukan oleh setiap atasan langsung kepada para bawahannya yang umumnya dikenal dengan istilah pengawasan melekat (*waskat*). Siapa mengawasi dan diawasi siapa, dapat dilihat di dalam struktur organisasi. Jadi, sekalipun seorang karyawan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang banyak dalam urusan pekerjaan, keadaan tersebut tidak dapat memberi wewenang karyawan yang bersangkutan untuk mengendalikan karyawan lainnya didalam bekerja.

Secara teoretis, pada umumnya wewenang dan tanggung jawab untuk mengawasi atau memberi arahan karyawan lainnya dapat dilihat pula didalam uraian pekerjaan (*Job description*). Akan tetapi di LAN Perwakilan Jawa Barat uraian pekerjaan yang ada baru sebatas menguraikan tugas-tugas pokok apa saja yang menjadi kewajiban setiap karyawan. Uraian tugas yang lengkap untuk setiap jabatan yang biasanya meliputi uraian ringkas pekerjaan secara umum, tanggung jawab, atasan dan bawahan langsung, serta kondisi pekerjaan yang disyaratkan belum dibuat secara lengkap.

Dilihat dari harapan karyawan terhadap budaya organisasi yang diinginkan, sebenarnya sudah terpenuhi. Hal tersebut nampak dari tabel 10 bahwa indeks budaya organisasi untuk budaya yang diharapkan memiliki nilai negatif sebagaimana indeks budaya organisasi yang berlaku saat ini (masing-masing -118 dan -59). yang membedakan di antara aspek harapan dan kenyataan budaya organisasi berdasarkan pendapat responden adalah untuk aspek harapan skor budaya organisasi terbesar adalah yang berorientasi peran yaitu 181, sedangkan untuk kenyataannya yang terbesar adalah yang berorientasi budaya kekuasaan yaitu 203. Skor terbesar yang dihasilkan pada orientasi budaya peran tersebut, menurut hasil pengamatan penulis bahwa karyawan (khususnya yang berstatus staf) pada umumnya menginginkan setiap pengawasan, arahan dan perintah hendaknya hanya diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawabnya. Para karyawan kadang kurang menyenangi apabila terdapat atasan tidak langsung, atau atasan dari unit kerja atau bagian lain turut serta memberikan pengawasan atau perintah kerja, walaupun bila dilihat secara hierarki organisasi orang tersebut berada di level atasnya.

Tabel 11
Pendapat Responden Mengenai Dasar Penugasan Pekerjaan Kepada Karyawan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	202	-117	180
	Role	166		
	Achievement	136		
	Support	115		
Harapan	Power	103	63	
	Role	175		
	Achievement	201		
	Support	140		

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 11 memperlihatkan bahwa dasar pemberian tugas kepada karyawan dari budaya

organisasi yang berlaku saat ini berorientasi kepada budaya kekuasaan yang ditunjukkan oleh skor terbesar yaitu 202. Dalam hal ini persepsi karyawan terhadap pemberian tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka untuk diselesaikan lebih didasarkan kepada penilaian pimpinan atau atasan langsungnya. Artinya tingkat kesulitan dan kemudahan, serta banyak tidaknya beban pekerjaan yang akan ditugaskan kepada seseorang akan tergantung dari penilaian pimpinan atau atasan langsung terhadap kapabilitas dan kompetensi bawahannya. Di LAN Perwakilan Jawa Barat kenyataan ini memang nampak sekali, sebagai contoh adalah untuk setiap proyek penelitian dan Diklat yang setiap tahun dilaksanakan, maka hampir dapat dipastikan bahwa karyawan yang dilibatkan di kedua proyek tersebut adalah orang-orang tertentu yang dianggap mampu dan mau kerja menurut penilaian pimpinan atau tidak jarang pula untuk orang-orang tertentu karena unsur kedekatan atau kepercayaan pimpinan.

Selain didasarkan kepada penilaian pimpinan, penugasan pekerjaan kepada bawahan, didasarkan pula kepada kebutuhan serta peraturan organisasi. Sebagaimana yang dipersepsi para karyawan yang menghasilkan skor 166 untuk orientasi budaya peran, biasanya unsur senioritas dan kepangkatan yang diatur didalam organisasi memegang peran yang besar pula didalam berbagai bentuk penugasan.

Di lain pihak, budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan kaitannya dalam bentuk penugasan, adalah didasarkan kepada prestasi, kemampuan dan minat individual karyawan. Keinginan tersebut tercermin dari jawaban seluruh responden yang memberikan total skor 201 untuk orientasi budaya prestasi dan 140 untuk orientasi budaya dukungan. Skor budaya peran yang cukup besar yaitu 175 untuk budaya organisasi yang diharapkan ini, menurut pengamatan penulis lebih diarahkan pada keinginan bahwa bentuk penugasan kerja masih tetap harus didasarkan kepada aturan organisasi, akan tetapi hendaknya lebih selektif dalam melibatkan dan memilih orang-orangnya dengan catatan benar-benar mampu dan mau bekerja sehingga efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan akan tercipta.

Tabel 12
Pendapat Responden Mengenai Penyebab Timbulnya Motivasi Kerja Karyawan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	191	-92	198
	Role	165		
	Achievement	120		
	Support	144		
Harapan	Power	93	106	
	Role	164		
	Achievement	204		
	Support	159		

Sumber: Hasil Penelitian

Dari nilai indeks budaya organisasi sebesar -92 dan skor tertinggi 191 di dalam tabel 12, memperlihatkan bahwa untuk budaya organisasi yang berlaku saat ini dipersepsi oleh responden sebagai budaya organisasi yang berorientasi kepada kekuasaan dan peran. Dapat dipahami karena untuk pertanyaan timbulnya motivasi kerja, di LAN Perwakilan Jawa Barat pada umumnya motivasi karyawan dalam bekerja timbul karena adanya harapan untuk mendapatkan imbalan di luar penghasilan pokok. Sebagai contoh para karyawan mengusahakan untuk datang bekerja setiap hari dan tepat waktu karena untuk setiap kehadiran akan mendapat imbalan; karyawan juga mau bekerja di luar tugas pokoknya di luar jam kerja karena akan diberi uang insentif; karyawan di satu unit mau membantu kegiatan unit lain karena berimplikasi pula dengan masalah keuangan sebagai

balas jasa.

Skor sebesar 165 untuk orientasi budaya organisasi peran, menyiratkan bahwa disamping karena unsur imbalan, ada pula karyawan termotivasi kerja karena rasa takut mendapat sanksi, walaupun jumlahnya sangat terbatas yaitu biasanya hanya di kalangan karyawan yang mempunyai pangkat/golongan rendah. Walaupun bentuk sanksi yang diberikan masih dapat dikategorikan ringan yaitu hanya berbentuk lisan (teguran) dan kadang-kadang tertulis, akan tetapi untuk golongan tertentu sanksi tersebut cukup membuat mereka patuh kepada setiap bentuk aturan organisasi.

Di lain pihak, karyawan berharap agar budaya organisasi berorientasi kepada prestasi dan dukungan. Harapan tersebut tercermin dari hasil jawaban responden sebesar 204 untuk budaya prestasi dan 159 untuk budaya dukungan, sehingga menghasilkan indeks budaya positif sebesar 106. Artinya, karyawan mengharapkan agar organisasi mampu membentuk suatu sistem yang dapat membangkitkan motivasi dan minat kerja karyawan tidak semata-mata didasarkan kepada imbalan dan hukuman.

Tabel 13
Pendapat Responden Mengenai Hubungan dan Kerja sama Karyawan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	186	-92	182
	Role	170		
	Achievement	139		
	Support	125		
Harapan	Power	100	90	
	Role	165		
	Achievement	197		
	Support	158		

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 13 menunjukkan bahwa untuk budaya organisasi yang berlaku saat ini, kaitannya dengan hubungan dan kerja sama antar karyawan antar unit kerja, karyawan mempersepsi adanya orientasi budaya kekuasaan dan peran. Hal tersebut tercermin dari skor sebesar 186 dan 170 untuk masing-masing budaya, dan indeks budaya organisasi sebesar -92. Budaya yang berlaku saat ini dipersepsi karyawan sebagai budaya kekuasaan, karena pada kenyataannya di LAN Perwakilan Jawa Barat menampakkan ciri-ciri budaya termaksud, seperti misalnya untuk pekerjaan di luar tugas pokok, bila tidak ada perintah dari atasan atau tidak ada aturan formal yang mengharuskan adanya kerja sama (misal melalui surat penugasan atau Surat Keputusan), maka karyawan cenderung bekerja hanya untuk kepentingan unitnya masing-masing. Akan tetapi kondisi tersebut biasanya terjadi untuk hubungan dan kerja sama antar unit kerja, sedangkan untuk hubungan kerja sama antar karyawan di suatu unit pada umumnya sudah terjalin dengan baik, walaupun tidak dapat dipungkiri pula bahwa masih ada satu atau dua orang karyawan yang sulit dan kurang bisa diajak untuk bekerja sama.

Untuk budaya organisasi yang diharapkan, karyawan menginginkan adanya suatu budaya organisasi yang berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Skor sebesar 197 dan 158 untuk masing-masing budaya prestasi dan dukungan serta nilai sebesar 90 untuk indeks budaya organisasi, cukup menjelaskan harapan para karyawan. Karyawan berharap bahwa untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang mendukung kemajuan organisasi maka diperlukan kontribusi dan komitmen yang baik dari semua karyawan dan unit kerja terhadap pencapaian tujuan tersebut. Jadi, setiap unit hendaknya tidak hanya memikirkan kepentingan unitnya sendiri.

Tabel 14
Pendapat Responden Mengenai Tujuan Adanya Persaingan dalam Organisasi

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	199	-135	291
	Role	193		
	Achievement	131		
	Support	126		
Harapan	Power	85	156	
	Role	147		
	Achievement	220		
	Support	168		

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 14 menunjukkan bahwa untuk budaya organisasi yang berkembang saat ini, persepsi responden terhadap tujuan adanya persaingan di dalam organisasi cenderung berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran (skor terbesar sebesar 199 dan 193) . Responden melihat bahwa persaingan yang terjadi di LAN Perwakilan Jawa Barat lebih didasarkan kepada upaya untuk mendapatkan kekuasaan atau posisi yang baik di dalam organisasi, serta untuk mencari keuntungan pribadi. Berdasarkan pengamatan penulis, anggapan tersebut tidak sepenuhnya benar dan nampaknya hanya berlaku bagi orang-orang dan level manajemen tertentu. Dikatakan demikian karena pada kenyataannya masih ada karyawan yang bersaing secara positif namun tidak bertujuan untuk mencari kekuasaan ataupun keuntungan pribadi, misalnya saja di unit STIA antara satu karyawan dan karyawan lain, seringkali antar karyawan yang berbeda bagian mencoba untuk membuat suatu sistem kerja yang lebih baik dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa. Setiap karyawan seringkali berlomba-lomba untuk memunculkan ide perbaikan sekalipun untuk hal-hal yang sederhana.

Di pihak lain untuk budaya organisasi yang diharapkan adalah yang berorientasi kepada prestasi dan dukungan sebagaimana yang ditunjukkan oleh skor masing-masing budaya sebesar 220 dan 168. Artinya, karyawan berharap agar setiap bentuk persaingan di dalam organisasi hendaknya tidak semata-mata ditujukan untuk mendapatkan keuntungan pribadi ataupun untuk meraih status atau posisi tertentu, akan tetapi hendaknya lebih diutamakan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 15
Pendapat Responden Mengenai Cara Organisasi Menengahi Konflik Karyawan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	192	-84	38
	Role	160		
	Achievement	144		
	Support	124		
Harapan	Power	114	122	
	Role	135		
	Achievement	189		
	Support	182		

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 15, untuk budaya organisasi yang berlaku saat ini, dalam melihat cara organisasi menengahi konflik yang terjadi, karyawan mempersepsi sebagai budaya organisasi yang berorientasi kepada kekuasaan dan peran. Hal tersebut tercermin dari skor sebesar 192 dan 160 untuk masing-masing budaya. Di LAN Perwakilan Jawa Barat, disamping adanya peraturan, prosedur dan ketentuan formal untuk memberikan solusi bagi setiap konflik, orang-orang yang memiliki kedudukan atau kewenangan yang lebih

tinggi nampak besar sekali perannya dalam menyelesaikan berbagai konflik.

Berdasarkan jawaban responden, terlihat bahwa para karyawan berharap agar orientasi budaya organisasi mengarah kepada budaya prestasi dan dukungan (indeks budaya organisasi 122, dan skor terbesar 189). Artinya, dalam menghadapi setiap konflik yang muncul hendaknya diselesaikan melalui diskusi secara terbuka dengan tetap menjaga hubungan yang baik di antara pihak yang terkait, dan mengarah kepada perolehan hasil yang terbaik. dalam hal ini barangkali peran pejabat-pejabat tertentu yang kurang terkait dengan konflik yang terjadi tidak perlu dilibatkan, akan tetapi cukup dengan kehadiran Kepala Bagian Kepegawaian selaku penengah. Hal tersebut diharapkan akan mempercepat waktu penyelesaian masalah.

Tabel 16
Pendapat Responden Mengenai Proses Pengambilan Keputusan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	192	- 81	31
	Role	158		
	Achievement	134		
	Support	135		
Harapan	Power	129	50	
	Role	156		
	Achievement	167		
	Support	168		

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 16, terlihat bahwa karyawan mempersepsi budaya organisasi yang berlaku saat ini berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran (indeks budaya - 81). Skor terbesar 192 mencerminkan persepsi karyawan terhadap proses pengambilan keputusan di LAN Perwakilan Jawa Barat dibuat oleh orang yang memiliki kekuasaan dan wewenang yang lebih tinggi, atau orang-orang yang secara tertulis memiliki tanggung jawab atas permasalahan termaksud. Di LAN Perwakilan Jawa Barat, pengambilan keputusan untuk masalah pengembangan karyawan, penempatan karyawan, jarang sekali melibatkan orang-orang (level staf atau senior yang tidak memiliki jabatan struktural) yang menurut pengamatan penulis cukup berkompeten untuk memberikan saran atau masukan yang baik. Dapat diduga, seringkali hasil dari kebijakan atau pengambilan keputusan orang yang memiliki kedudukan tersebut menjadi tidak optimal dan menimbulkan masalah baru, seperti misalnya penurunan semangat kerja karyawan.

Dengan melihat dan merasakan kondisi yang berlaku saat ini, nampaknya karyawan mempunyai harapan agar budaya organisasi berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Harapan tersebut tercermin dari hasil indeks budaya organisasi sebesar 50, serta skor sebesar 167 dan 168. Artinya, dalam pengambilan keputusan, karyawan berharap agar orang-orang yang sekalipun tidak memiliki jabatan atau kekuasaan, akan tetapi memiliki pengetahuan, pengalaman serta keahlian dalam suatu permasalahan hendaknya diikutsertakan dalam memberikan saran, masukan atau gagasan suatu kebijakan.

Tabel 17
Pendapat Responden Mengenai Komunikasi dan Pemberian Instruksi Kerja kepada Karyawan

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	160	-44	4
	Role	172		
	Achievement	160		
	Support	128		
Harapan	Power	143	-48	

	Role	191		
	Achievement	163		
	Support	123		

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 17, terlihat bahwa kaitannya dengan komunikasi dan pemberian instruksi kerja di LAN Perwakilan Jawa Barat, karyawan mempersepsi budaya organisasi yang berlaku saat ini sebagai budaya yang berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran. Hal tersebut tercermin dari hasil perhitungan indeks budaya organisasi sebesar - 44 dan skor budaya kekuasaan dan peran masing-masing 160 dan 172. Persepsi tersebut diperkuat dengan kenyataan yang berlangsung selama ini yaitu bahwa setiap adanya instruksi kerja selalu berasal dari level manajemen yang lebih tertinggi untuk kemudian didisposisikan kepada pejabat tertentu. Instruksi tersebut sifatnya ada yang harus diselesaikan pejabat yang ditunjuk, atau pejabat tersebut dapat meneruskannya ke level staf.

Mengenai penyampaian informasi, untuk hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan, prosedur atau aturan-aturan baru yang perlu disosialisasikan kepada karyawan datang dari level atas. Akan tetapi penyampaian informasi tersebut dapat pula berasal dari level terendah menuju level teratas, seperti misalnya informasi mengenai laporan kerja dan hal-hal lain yang dianggap perlu diketahui atasan. Disamping itu, informasi yang berkaitan dengan pekerjaan tidak jarang pula berasal dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya atau dari satu karyawan ke karyawan lainnya. Artinya, komunikasi yang ada di LAN Perwakilan Jawa Barat berlangsung baik secara vertikal maupun horizontal.

Di pihak lain, mengenai harapan karyawan terhadap budaya organisasi, berdasarkan jawaban responden sebagaimana yang terlihat dalam tabel 18, ternyata sudah ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan. Hal tersebut terlihat dari nilai indeks budaya organisasi sebesar -48. Artinya untuk masalah komunikasi dan adanya instruksi kerja yang berlangsung saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Tabel 18
Pendapat Responden Mengenai Makna Sebuah Organisasi

Budaya Organisasi	Orientasi kepada	Skor	Indeks	Gap
Kenyataan	Power	186	-48	122
	Role	148		
	Achievement	161		
	Support	125		
Harapan	Power	97	74	
	Role	176		
	Achievement	149		
	Support	198		

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 18, mengenai makna sebuah organisasi, karyawan mempersepsi budaya organisasi yang berlaku saat ini berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran. Hal tersebut terlihat dari indeks budaya organisasi sebesar -48, dan skor 186 dan 148 untuk budaya kekuasaan dan peran. Sebagaimana karakteristik organisasi yang cenderung berorientasi kepada budaya kekuasaan, di LAN Perwakilan Jawa Barat masih terdapat orang-orang menjadikan organisasi menjadi tempat untuk bersaing melalui upaya mempertahankan atau meraih posisi yang diinginkan.

Di pihak lain, karyawan berharap agar budaya organisasi berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Karyawan menghendaki adanya persaingan yang sehat baik antar karyawan maupun antar unit kerja. Lebih jauh lagi karyawan berharap agar organisasi

dijadikan wadah dimana orang-orang yang terlibat di dalamnya merasa senang dan tenang saat bekerja, dan satu sama lain saling mendukung dalam mengatasi kesulitan kerja. Harapan ini tercermin dari skor tertinggi sebesar 198 untuk budaya dukungan.

Hasil rekapitulasi dari keseluruhan pendapat responden mengenai kesenjangan antara kenyataan dan harapan budaya organisasi karyawan LAN Perwakilan Jawa Barat yang telah penulis sajikan dalam tabel 4 sampai dengan tabel 18 terlihat dalam tabel 19 berikut.

Tabel 19
Persepsi responden terhadap Kenyataan, Harapan, dan Gap Budaya Organisasi

No.	Aspek Budaya Organisasi	Indeks Budaya Organisasi		Gap
		Kenyataan	Harapan	
1.	Pimpinan yang baik	113	-6	119
2.	Karyawan dalam melaksanakan tugas.	61	85	24*
3.	Prioritas karyawan dalam bekerja.	-27	29	56
4.	Kriteria karyawan yang bekerja baik.	-37	26	63
5.	Organisasi dalam memperlakukan para karyawan.	-23	64	87
6.	Faktor yang dominan mempe-ngaruhi karyawan.	-24	-23	1*
7.	Wewenang dalam mengarahkan karyawan lain.	-118	-59	59*
8.	Faktor yang mendasari penugasan kepada karyawan.	-117	63	180
9.	Faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja.	-92	106	198
10.	Hubungan kerjasama antar karyawan atau unit kerja.	-92	90	182
11.	Bentuk persaingan dalam organisasi.	-135	156	291
12.	Cara organisasi menengahi konflik karyawan.	-84	122	38
13.	Proses pengambilan keputusan.	-81	50	31
14.	Cara komunikasi pemberian instruksi kepada bawahan.	-44	-48	4*
15.	Makna organisasi bagi karyawan.	-48	74	122

Sumber: Hasil Penelitian

Ket: * mempunyai arti bahwa kenyataan sudah sesuai dengan harapan

Dari hasil rekapitulasi sebagaimana terlihat dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi di LAN Perwakilan Jawa Barat pada saat ini lebih berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran (*power & role orientation*). Hal tersebut tercermin dari tanda “-” (negatif) yang melekat hampir di semua angka pada kolom Kenyataan Indeks Budaya Organisasi. Sementara itu, walaupun untuk beberapa aspek para karyawan sepakat dengan keadaan budaya organisasi yang ada pada saat ini, akan tetapi mereka lebih berharap agar budaya organisasi di LAN Perwakilan Jawa Barat lebih beorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan (*achievement & support orientation*). Hal tersebut tercermin dari kolom Harapan Indeks Budaya Organisasi yang sebagian besar menunjukkan tanda positif. dalam peneelitian ini, dari seluruh aspek budaya organisasi yang berjumlah 15 item, hanya empat (4) aspek budaya yang sesuai antara harapan dan kenyataan, yaitu: 1) Karyawan dalam melaksanakan tugas. 2) Faktor yang dominan mempengaruhi karyawan. 3) Wewenang dalam mengarahkan karyawan lain. 4) Cara komunikasi dan pemberian instruksi kepada bawahan.

Sementara itu aspek budaya organisasi yang menunjukkan kesenjangan ada sebelas (11) sebagaimana berikut ini: 1) Kriteria pimpinan yang baik. 2) Kriteria karyawan yang dinilai bekerja baik. 3) Prioritas karyawan dalam bekerja. 4) Organisasi dalam memperlakukan para karyawan. 5) Faktor yang mendasari penugasan kepada karyawan. 6) Faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja. 7) Hubungan kerjasama antar karyawan atau unit kerja. 8) Bentuk persaingan dalam organisasi. 9) Cara organisasi menengahi konflik karyawan. 10) Proses pengambilan keputusan. 11) Makna organisasi bagi karyawan.

2. Tingkat Kinerja Karyawan (Pejabat dan Staf)

Kinerja karyawan dianalisis berdasarkan kuesioner yang penulis bedakan untuk level pejabat (*middle management*) dan level staf. Untuk masing-masing kelompok kuesioner terdiri dari 27 item pertanyaan. Pertanyaan tersebut terdiri dari 5 alternatif jawaban yang diberi bobot 1 sampai dengan 5, yang menunjukkan kinerja terendah sampai dengan terbaik.

Dari hasil pengolahan data, persepsi responden terhadap kinerja pejabat terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 20
Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Kinerja Para Pejabat Struktural

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden										Total	
		SB		B		C		KB		SK			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Instruksi Kepada Staf	0	0	7	32	14	64	1	5	0	0	22	100
2	Membina Komunikasi Kerja dengan Pegawai	1	5	15	68	3	14	3	14	0	0	22	100
3	Kemampuan untuk Mengarahkan	2	9	6	27	11	50	3	14	0	0	22	100
4	Kemampuan Mengembangkan Visi Organisasi	3	14	8	36	9	46	1	5	0	0	22	100
5	Kemampuan Membuat Strategi	2	19	5	23	14	64	1	5	0	0	22	100
6	Menciptakan Ide Penyempurnaan Sistem Kerja	0	0	0	0	16	73	4	18	2	9	22	100
7	Potensi Menghasilkan Perubahan yg berarti	2	9	8	36	11	50	1	5	0	0	22	100
8	Menghasilkan Produk Kerja yang berkualitas	1	5	8	36	13	59	0	0	0	0	22	100
9	Kamampuan Mencapai Target Pekerjaan	0	0	14	64	8	36	0	0	0	0	22	100
10	Tingkat Kecepatan Menyelesaikan Pekerjaan	2	9	9	41	11	50	0	0	0	0	22	100
11	Tingkat Pemahaman Terhadap Prosedur Kerja	2	9	10	46	10	46	0	0	0	0	22	100
12	Pemahaman Terhadap Wewenang/Tanggung Jwb	2	9	15	68	5	23	0	0	0	0	22	100
13	Kemampuan Mengikuti Perkembangan Ling. Kerja	2	9	13	59	5	23	2	9	0	0	22	100
14	Pemahaman Terhadap Teknik Kerja	2	9	9	41	10	46	1	5	0	0	22	100
15	Tingkat Penguasaan Ilmu dan Teknologi	3	14	6	27	13	59	0	0	0	0	22	100
16	Kemampuan Membuat Keputusan	2	9	9	41	10	46	0	0	0	0	22	100
17	Kemampuan Memberikan Arahan Kebijakan	2	9	1	5	19	86	0	0	0	0	22	100
18	Tingkat Kekeliruan dalam Membuat Suatu Keputusan	2	9	0	0	5	23	15	68	2	9	22	100
19	Kemampuan Menjadi Pengambil Keputusan yang Bijak	2	9	8	36	10	46	2	9	0	0	22	100
20	Kemampuan Menciptakan Suasana Kerja Kondusif	2	9	8	36	12	55	0	0	0	0	22	100
21	Sikap Menghadapi Perbedaan Pendapat	1	5	11	50	10	46	0	0	0	0	22	100
22	Sikap Terbuka Terhadap Kritik Konstruktif	1	5	8	36	13	59	0	0	0	0	22	100
23	Sikap Menghargai Aspirasi Staf	2	9	13	59	7	32	0	0	0	0	22	100
24	Kemauan Berbagi Pengetahuan /Pengalaman Kerja	3	14	12	54	6	27	1	5	0	0	22	100
25	Kemampuan Meningkatkan Ketrampilan Staf	3	14	12	55	6	27	1	5	0	0	22	100
26	Kemampuan Memotivasi Kerja Bawahan	3	14	11	50	5	23	3	14	0	0	22	100
27	Kemampuan Mengevaluasi Kinerja Staf	3	14	13	59	6	27	0	0	0	0	22	100

Jumlah	50	227.3	239	1086	263	1195	39	177.3	4	18.2	594	2700
Rata-rata (%)	8.42		40.24		44.28		6.57		0.67		100	

Sumber: Hasil Penelitian

Sedangkan persepsi responden terhadap kinerja staf terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 21
Rekapitulasi Persepsi Responden terhadap Kinerja Staf

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden										Total	
		SB		B		CB		KB		SK			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Penguasaan terhadap Teknis Pekerjaan	2	5	22	55	12	30	4	10	0	0	40	100
2	Pemahaman Terhadap Pekerjaan yang Harus Diselesaikan	4	0	27	68	6	15	3	8	0	0	40	100
3	Pemahaman Terhadap Tg. Jwb Pekerjaannya	7	18	21	53	9	23	3	8	0	0	40	100
4	Kemampuan Pegawai Menyelesaikan Masalah	4	10	27	68	7	18	2	5	0	0	40	100
5	Tingkat Ketelitian Kerja Pegawai	4	10	17	43	17	43	2	5	0	0	40	100
6	Komitmen Terhadap Pelaksanaan Tugas	6	10	23	58	12	30	2	5	0	0	40	100
7	Tingkat Pemahaman Pegawai Terhadap Perbaikan Mutu Kerja	2	5	11	28	25	63	2	5	0	0	40	100
8	Tingkat Penyelesaian Pekerjaan Secara Utuh	0	0	13	33	24	60	1	2.5	2	5	40	100
9	Tingkat Kesalahan Pegawai dalam Bekerja	2	5	4	10	4	10	17	43	13	33	40	100
10	Tingkat Kerapihan dalam Bekerja	0	0	17	43	20	50	3	8	0	0	40	100
11	Kemampuan Mencapai Target Pekerjaan	1	3	21	53	17	43	1	3	0	0	40	100
12	Tingkat Kecepatan Penyelesaian Pekerjaan	2	5	21	53	16	40	2	5	0	0	40	100
13	Tingkat Penyelesaian Pekerjaan Setiap hari	2	5	17	43	18	45	3	8	0	0	40	100
14	Tingkat Kelambatan dalam Penyelesaian Pekerjaan	5	13	6	15	10	25	16	40	3	8	40	100
15	Tingkat Pemahaman Terhadap Prosedur Kerja	1	3	15	38	21	53	2	5	1	3	40	100
16	Tingkat Pemahaman Terhadap Instruksi Kerja	3	8	17	43	19	48	3	8	0	0	40	100
17	Kemampuan Mengikuti Perkembangan Ling. Kja	1	3	18	45	19	48	2	5	0	0	40	100
18	Tk. Adaptasi thd Prosedur/Pekerjaan Baru	3	8	14	35	20	50	3	8	0	0	40	100
19	Tk Egoisme Dim Menyikapi Beda Pendapat	2	5	7	18	19	48	8	20	4	10	40	100
20	Toleransi dalam Membantu Rekan Kerja	1	3	12	30	24	60	3	8	0	0	40	100
21	Tingkat Atensi Pegawai Terhadap Rekan Kerja	2	5	19	48	19	48	0	0	0	0	40	100
22	Potensi Pegawai sebagai Trouble Maker	1	3	4	10	7	18	20	50	8	20	40	100
23	Keinginan Membantu Rekan Kerja	1	3	11	28	27	68	1	3	0	0	40	100
24	Keingintahuan yang Mendalam thd Pekerjaan	3	8	11	28	22	55	4	10	0	0	40	100
25	Keinginan Untuk Bekerja Sama	0	0	24	60	10	25	6	15	0	0	40	100
26	Tingkat Keluhan Terhadap Pekerjaan	4	10	8	20	13	33	10	25	5	13	40	100
27	Keinginan Memberi Saran Perbaikan Bagi Organisasi	0	0	15	38	19	48	6	15	0	0	40	100
	Jumlah	63	75	422	1055	436	1090	129	323	36	90	1080	2700

	Rata-rata (%)	2.78	39.07	40.37	11.94	3.33	100.00
--	---------------	------	-------	-------	-------	------	--------

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 22
Rata-rata Kinerja Seluruh Karyawan

Kinerja	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang Baik	Sangat Kurang	
Pejabat (%)	8.42	40.24	44.28	6.57	0.67	100
Staf (%)	2.78	39.07	40.37	11.94	3.33	100
Rata-rata (%)	5.6	39.66	42.33	9.26	2	

Sumber: Hasil Penelitian

Dari tabel 5 dapat terlihat bahwa persentase terbesar ada pada kriteria cukup, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan belum optimal sehingga perlu ditingkatkan agar menjadi lebih baik lagi.

3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui hubungan kedua variabel yang penulis teliti, dilakukan analisis statistik melalui perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman dan Uji Signifikansi menggunakan tabel t. Uji tersebut dilakukan untuk membuktikan 3 (tiga) hipotesis statistik sebagai berikut:

- $H_0: (\rho = 0)$ Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi yang diharapkan dengan kinerja karyawan.
 $H_1: (\rho \neq 0)$ Terdapat hubungan antara budaya organisasi yang diharapkan dengan kinerja karyawan.
- $H_0: (\rho = 0)$ Tidak terdapat hubungan antara kenyataan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
 $H_1: (\rho \neq 0)$ Terdapat hubungan antara kenyataan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- $H_0: (\rho = 0)$ Tidak terdapat hubungan kesenjangan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
 $H_1: (\rho \neq 0)$ Terdapat hubungan kesenjangan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Di dalam penelitian ini, untuk mengetahui nilai dan kuatnya hubungan (r_s) antara variabel budaya organisasi dan kinerja para karyawan serta untuk membuktikan hipotesis statistik, digunakan alat bantu SPSS yang hasil serta penafsirannya penulis paparkan berikut ini.

4. Hubungan Kenyataan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

		Kenyataan BO	Kinerja
Spearman's rho	Kenyataan BO	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	62
	Kinerja	Correlation Coefficient	-,580 **
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	62

** Correlation is significant at the .01 level (2 tailed)

Sebagaimana terlihat dalam tabel korelasi di atas bahwa nilai korelasi r_s diperoleh sebesar -0,580. Bila mengacu kepada pendapat Sugiono (1994 : 149), hubungan antara budaya organisasi yang berlaku saat ini dengan kinerja para karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat dapat diinterpretasikan ke dalam tingkat hubungan yang *sedang* (interval koefisien: 0,40 – 0,599). Tanda bintang pada koefisien korelasi, dan nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 (< 0,01) menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah signifikan pada level 0,01. Artinya hipotesis nol (H_0) ditolak, atau dengan kata lain, terdapat hubungan yang bersifat negatif antara budaya organisasi yang berlaku saat ini dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin besar atau kuat kecenderungan orientasi budaya organisasi yang berlaku saat ini, maka kinerja karyawan semakin menurun.

Berdasarkan hasil pengamatan dan pengolahan data yang penulis lakukan, diketahui bahwa pada saat ini di LAN Perwakilan Jawa Barat berlaku budaya organisasi yang cenderung lebih berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran. Di lain pihak para karyawan pada umumnya menginginkan adanya budaya organisasi yang lebih berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Apabila LAN Perwakilan Jawa Barat semakin mempertahankan budaya organisasi sebagaimana yang berlaku pada saat ini, maka kinerja para karyawan diperkirakan akan semakin menurun.

5. Hubungan antara Harapan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

			Harapan BO	Kinerja
Spearman's rho	Harapan BO	Correlation Coefficient	1,000	-,401**
		Sig. (2-tailed)	,	,001
		N	62	62
	Kinerja	Correlation Coefficient	-,401**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,
		N	62	62

** Correlation is significant at the .01 level (2 tailed)

Sebagaimana terlihat dalam tabel korelasi di atas bahwa nilai korelasi r_s diperoleh sebesar -0,401. Bila mengacu kepada pendapat Sugiono (1994 : 149), hubungan antara harapan budaya organisasi dengan kinerja para karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat tersebut dapat diinterpretasikan kedalam tingkat hubungan yang *sedang* (interval koefisien: 0,40 – 0,599). Hubungan kedua variabel tersebut negatif, artinya semakin besar harapan para karyawan akan budaya organisasi yang diinginkan berlaku di LAN Perwakilan Jawa Barat maka kinerja mereka semakin menurun.

Berdasarkan hasil pengamatan dan pengolahan data yang telah penulis lakukan, diketahui bahwa para karyawan berharap akan adanya budaya organisasi yang lebih berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Hal tersebut menunjukkan bahwa para karyawan berharap agar kondisi kerja di LAN Perwakilan Jawa Barat yang pada saat ini lebih berorientasi kepada budaya organisasi kekuasaan dan peran dapat berubah menjadi budaya organisasi yang berorientasi kepada prestasi dan dukungan.

Tanda bintang koefisien korelasi dan nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,001 (< 0,01) menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah signifikan pada level 0,01. Artinya hipotesis nol (H_0) ditolak, atau dengan kata lain di LAN Perwakilan Jawa Barat terdapat hubungan yang bersifat negatif antara harapan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

6. Hubungan Kesenjangan antara Harapan dan Kenyataan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

			Gap BO	Kinerja
Spearman's rho	Gap BO	Correlation Coefficient	1,000	-,643**
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	62	62
	Kinerja	Correlation Coefficient	-,643**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	62	62

** Correlation is significant at the .01 level (2 tailed)

Sebagaimana terlihat dalam tabel korelasi di atas bahwa nilai korelasi r_s diperoleh sebesar -0,643. Bila mengacu kepada pendapat Sugiono (2000), hubungan kesenjangan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi dengan kinerja para karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat dapat diinterpretasikan kedalam tingkat hubungan yang *kuat* (interval koefisien: 0,60 – 0,799).

Hubungan kedua variabel bersifat negatif, artinya semakin besar kesenjangan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi, maka kinerja karyawan semakin menurun. Sebagaimana yang telah penulis paparkan, bahwa pada saat ini di LAN Perwakilan Jawa Barat berlaku budaya organisasi yang cenderung berorientasi kepada budaya kekuasaan dan peran, sedangkan di lain pihak para karyawan pada umumnya berharap agar budaya organisasi lebih berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan.

Tanda bintang pada koefisien korelasi dan nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 ($< 0,01$) menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah signifikan pada level 0,01. Artinya hipotesis nol (H_0) ditolak, atau dengan kata lain, terdapat hubungan kesenjangan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat yang bersifat negatif. Kesenjangan timbul apabila terdapat perbedaan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi. Kesenjangan tersebut dapat mengakibatkan kinerja karyawan menurun.

Untuk melihat besar kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja para karyawan dilakukan dengan cara menghitung koefisien determinasi sebagaimana terlihat melalui perhitungan berikut:

$$KD = r_s^2 \times 100 \%$$

$$KD = 0,643^2 \times 100\%$$

$$KD = 41,34 \%$$

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil sebesar 41,34%. Artinya, variabel kesenjangan budaya organisasi yang berlaku saat ini dan yang diharapkan memberikan kontribusi sebesar 41,34% terhadap peningkatan kinerja karyawan, sedangkan selebihnya yaitu sebesar 58,66% merupakan kontribusi faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

E. Kesimpulan dan Rekomendasi

Dari hasil analisis dan pembahasan, serta dengan memperhatikan tujuan penelitian, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Pertama, karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat mempersepsi budaya organisasi yang berlaku saat ini sebagai budaya organisasi yang berorientasi kepada kekuasaan dan peran. Kedua, karyawan di LAN Perwakilan Jawa Barat berharap agar budaya organisasi lebih berorientasi kepada budaya prestasi dan dukungan. Ketiga, budaya organisasi yang berlaku saat ini di LAN

Perwakilan Jawa Barat merupakan budaya organisasi yang lemah, karena tidak dianut oleh seluruh karyawan. Keempat, hubungan antara budaya organisasi yang dipersepsi berlaku saat ini dengan kinerja para karyawan bersifat negatif, artinya semakin kuat orientasi budaya organisasi yang berlaku saat ini ke arah budaya kekuasaan dan peran maka kinerja karyawan akan semakin turun. Kelima, hubungan antara budaya organisasi yang diharapkan dengan kinerja para karyawan bersifat negatif, artinya apabila harapan budaya organisasi (ke arah budaya prestasi dan dukungan) semakin tidak terpenuhi maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Keenam, hubungan kesenjangan antara kenyataan dan harapan budaya organisasi dengan kinerja para karyawan bersifat negatif, artinya semakin besar kesenjangan maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Selain keenam kesimpulan yang didasarkan pada tujuan penelitian, penulis pun menyimpulkan tiga hal yang berkaitan dengan hipotesis yang penulis rumuskan. Adapun ketiga kesimpulan tersebut adalah: Pertama, terdapat hubungan yang termasuk ke dalam kategori sedang antara budaya organisasi yang berlaku saat ini dengan kinerja karyawan. Kedua, terdapat hubungan yang termasuk ke dalam kategori sedang antara budaya organisasi yang diharapkan dengan kinerja karyawan. Ketiga, terdapat hubungan yang termasuk ke dalam kategori sedang antara kesenjangan mengenai kenyataan dan harapan budaya organisasi dengan variabel kinerja.

Dengan melihat adanya kesenjangan antara kenyataan dan harapan budaya organisasi, maka penulis mencoba memberikan saran yang bersifat terapan sebagai berikut: 1) Sikap pimpinan yang cukup demokratis dan mendukung karyawan dalam bekerja, hendaknya disertai pula dengan sikap tegas misal: memberi teguran/peringatan, atau sanksi yang tidak melanggar hak (asertif) dalam menghadapi adanya penyimpangan atau ketidakdisiplinan bawahan (bekerja di luar prosedur organisasi, mangkir kerja). 2) Hendaknya pimpinan atau setiap atasan mengarahkan kerja karyawan tidak hanya ke arah penyelesaian tugas yang bersifat rutinitas, akan tetapi mengarahkan kepada hal-hal yang lebih bersifat kreatif dan inovatif. Misal dalam hal memperbaiki prosedur kerja, memperbaiki sistem pelayanan kepada pihak luar. 3) Organisasi dalam menentukan kriteria karyawan yang dinilai baik dan akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengembangan karyawan (promosi, melanjutkan pendidikan), hendaknya didasarkan kepada karyawan yang memperlihatkan hasil pekerjaan yang baik (misal: berkualitas dan tepat waktu penyelesaiannya, baik dalam memberikan pelayanan kepada pihak luar) dan sesuai dengan harapan organisasi. 4) Hendaknya organisasi memperlakukan setiap karyawannya sebagai mitra kerja dimana di antara kedua belah pihak saling membutuhkan. Misal melalui pemberian imbalan yang adil dan proporsional terhadap hasil kerja karyawan. 5) Organisasi dalam memberikan dasar penugasan atau menempatkan posisi kerja para karyawan (level staf), hendaknya mempertimbangkan minat dan kemampuan individual. Sedangkan untuk level pejabat, hendaknya didasarkan kepada kompetensi yang dimiliki (tidak bersifat subjektif atau karena faktor senioritas dan kedekatan dengan atasan). 6) Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, hendaknya organisasi dapat memberikan penghargaan atau imbalan kepada karyawan yang benar-benar berprestasi dan mempunyai kontribusi yang bermanfaat bagi perbaikan organisasi. 7) Dalam membina hubungan kerja sebaiknya setiap unit kerja melakukan pertemuan rutin (misal 2 minggu sekali) untuk membahas setiap program kerja dan saling memberi masukan atau kontribusi terhadap berbagai aktivitas yang sedang dan akan dilakukan.

Sehubungan dengan masih adanya kekurangan dalam penelitian ini, maka bagi yang tertarik untuk melanjutkan penelitian ini secara lebih mendalam, penulis sarankan untuk: 1) Meneliti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya, disamping meneliti

hubungan antara variabel. 2) Menambah variabel *intervening* seperti misal variabel kepuasan kerja.

Referensi

- Bernardin J & Joyce EAR. 1998. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Denison DR. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1997. *Organization – Behavior, Structure, Process*. Irwin.
- Haynes RJ. 1980. *Organization Theory and Local Government*. London: George Allen ITP Company.
- Hellriegel D, John WS Jr, Richard W.W. 1998. *Organizational Behavior*. ITP Company.
- Kotter JP & James LH. 1997. *Corporate Culture and Performance*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Kreitner, Robert, Angelo, Kinicki. 1998. *Organizational Behavior*. Irwin/McGraw Hill.
- Luthans F. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw Hill, Inc.
- McShane SL, Mary VG. 2000. *Organizational Behaviour*. Irwin/McGraw-Hill.
- Newstrom and Davis K. 1993. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Prawirosentono S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Kebijakan Kinerja Karyawan-*. Yogyakarta: BPFE.
- Putti MJ. 1984. *Manager's Primer on Performance Appraisal: Concepts and Techniques*. Singapore Institute of Management, Maruzen Asia Pte Ltd.
- Robbins SP. 1987. *Organization Theory, Structure, design, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Schein EH. 1997. *Organizational Cultural and Leadership, 2nd ed*. California: Jossey-Bass.
- Singarimbun M. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Yogyakarta: UGM.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.