BUDAYA ORGANISASI



Dr. Mulyaningsih, M.Si

BUDAYA ORGANISASI

Dr. Mulyaningsih, M.Si

BUDAYA ORGANISASI

Penulis:
Dr. Mulyaningsih, M.Si

ISBN: 978-623-94236-2-9

Editor:
Nina Kania, M.Si

Penyunting:
Desi Destrianingsih, SE

Desain Sampul dan Tata letak:
Devsev Desain

Penerbit:
CV KIMFA MANDIRI

Redaksi:
Jl. Ciapus RT 001 RW 006 Desa Ciapus
Kec Banjaran Kab Bandung 40377
No Tlp: 022 – 88883057 / 082217220165-081220816826
Fax: -
Email: kimfamandiriks@gmail.com

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku sebagai kelanjutan dari penelitian untuk disertasi yang dipublish kedalam jurnal nasional maupun internasional ini dengan Judul: **" Budaya organisasi".** Penyusunan buku ini dilakukan untuk memperbanyak khasanahan keilmuan tentang budaya organisasi mulai dari budaya birokrat di Jawa Barat berbasis Kearifan Lokal (Local Wisdom), Globalisasi, Era Asia Future Schock Sampai Dengan Era Revolusi Industri 4.0 melalui beberapa contoh khususnya Kabupaten Sumedang (Jawa Barat) dan daerah lainnya dengan lanjutan penelitian yang dikajii dengan berbagai studi literatur serta diseminarkan secara nasional maupun Internasional. Buku budaya organisasi ini juga menyajikan bagaiamana budaya organisasi ini dikaji dalam berbegai sudut Ilmu Sosial dengan Bidang Kajian Utama Ilmu Administrasi Publik. Dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan buku ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak. Semoga semua arahan dan bimbingan yang telah diberikan pada penulis memberi manfaat bagi penulisi dalam mengembangkan diri terkait dengan kemampuan dan sikap intelektual menghadapi lingkungan baik yang bersifat akademis maupun non akademis. Ucapan terimakasih juga,

penulis sampaikan kepada yang terkasih suamiku Kunaepi dan anak-anakku tersayang Nifa Ratna Mulfiyana serta Isti Mulfiyana.

Semoga Alloh SWT mencatat dan membalas semua kebaikan Bapak/Ibu, Saudara/i sekalian.

Bandung, 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vii**

BAB I
PENDAHULUAN 1

BAB II
KONSEP PEMIKIRAN BUDAYA ORGANISASI 10

BAB III
SELAYANG PANDANG PEMERINTAHAN KABUPATEN SUMEDANG 38

BAB IV
BUDAYA ORGANISASI ERA GLOBALISASI 86

BAB V
BUDAYA ORGANISASI MENGHADAPI ASIA FUTURE SHOCK 2020 99

BAB VI
BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI 145

DAFTAR PUSTAKA 158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Paradigma Pemikiran tentang Hubungan Budaya organisasi dan Efektivitas organisasi 37
Gambar 2 Bagan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang..... 40
Gambar 3 Peta lokasi Kabupaten Sumedang Peta lokasi kabupaten Sumedang (2009) 46
Gambar 4 The framework as a paradigm of organizational culture characteristic 93
Gambar 5 Paradigma Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Sharing Dengan Globalisasi Indonesia kembali ke masalah perubahan dalam kepribadian, perubahan 97
Gambar 6 Paradigma Karakteristik budaya organisasi sharing perilaku SDM di Indonesia..... 121
Gambar 7 Model Sharing (Berbagi) 2017 Dari Rekontruksi Dan Rebounding Karakteristik Budaya Organisasi "Sharing" Perilaku SDM di Indonesia 129
Gambar 8 Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing Atau Berbagi Sebagai Karakteritik Budaya Organisasi Bangsa Indonesia Yang Fundamental ..135

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Pegawai struktural di pemerintahan Kabupaten Sumedang..... 47
Tabel 2 Pertumbuhan populasi dan urbanisasi untuk beberapa negara Asia 101
Tabel 3 Pertumbuhan Populasi dan Urbanisasi Di Indonesia Tahun 2020..... 105
Tabel 4 Perbandingan Tabel Posisi Jenis Unit Usaha UKM Tahun 1994, 1998, Dan 2000 serta Tabel jumlah Usaha Kecil, Usaha Menengah Dan Usaha Besar Tahun 1997-2001 114
Tabel 5 Jumlah Perkembangan UMKM 2012 - 2015 115

BAB I

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia terutama di era globalisasi yang serba bebas dan terbuka terutama dalam pergaulan dunia yang berkaitan dengan masalah-masalah ekonomi, politik, budaya dan iptek. Semua itu memberi arti, sekaligus peringatan bagi kehidupan manusia untuk memperoleh kebebasan dan manfaat dalam melakukan interaksi antara satu bagian dengan bagian yang lainnya.

Demikian pula halnya dengan globalisasi dalam pergaulan internasional yang berdampak terhadap kehidupan masyarakat di Indonesia yang telah berubah dari polarisasi tradisional ke polarisasi modernisasi. Perubahan-perubahan itu akan berdampak pada, pola berpikir dan bertindak dari masyarakat yang menganut pola tradisional menjadi penganut pola modern yang memiliki ciri terbuka, konsumtif dan serba cepat dalam meraih segala sesuatu yang diinginkan.

Percepatan perubahan-perubahan di atas, mendorong ke arah perubahan perilaku masyarakat, baik secara individual maupun kelompok. Perubahan secara individual akan mengubah nilai-nilai dari perilaku individu ke dalam tatanan kehidupan masyarakat,

sedangkan perubahan nilai-nilai dari perilaku secara kelompok yang dianut akan memberi arti pada perubahan menyeluruh pada berbagai segmen organisasi termasuk di dalamnya organisasi birokrasi. Perubahan nilai-nilai dari perilaku individu maupun kelompok terbentuk sebagai kultur pada organisasi birokrasi ini akan memberi makna penting bagi perubahan institusi secara menyeluruh yang berdampak pada perubahan global di suatu institusi di manapun berada.

Sejalan dengan pandangan organisasi, Thoha (2008:120) menandaskan bahwa

> **Organisasi sebagai suatu organisme, yakni suatu sistem yang hidup dengan penekanannya pada unsur manusia sebagai pendukung utamanya, sehingga berakibat efesiensi dan efektivitas merupakan warna dari pencapaian tujuan dalam organisasi tersebut.**

Seyogyanya sensitif budaya organisasi dapat menyiapkan gerak perubahan sumber daya manusia yang tanggap terhadap dinamika perubahan tersebut Robbin (2001:289) mendefinisikan bahwa **"budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya"**. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi menjadi ciri dan dapat membedakan setiap organisasi dengan organisasi lainnya.

Sumber dari budaya organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh sebagian besar dari perilaku pendiri organisasi. Hal ini dipertegas oleh Kotter dan Heskett dalam Rusyani (2004: 52) bahwa **"sumber dari budaya organisasi, berasal dari beberapa orang, lebih sering hanya dari satu orang pendiri organisasi, orang tersebut akan mengembangkan strategi sesuai dengan lingkungan yang dikelolanya yang pada akhirnya akan menjadi kultur di dalam**

organisasi".

Berdasarkan pandangan di atas, tampak bahwa budaya organisasi birokrasi berkaitan erat satu sama lain dan saling memberi penguatan satu sama lainnya untuk memberi perubahan menyeluruh pada organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Melalui budaya organisasi dapat meningkatkan kemampuan orang untuk berfikir, berlogika dan berpola pikir yang kompleks, dinamis dan konstektual yang diharapkan dapat berperan melahirkan sumber daya manusia yang beriman, bertaqwa kepada TuhanYang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, cerdas, terampil, mandiri berkepribadian mantap serta memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Kemajuan ilmu dan teknologi yang secara cepat, penyusutan sumber daya energi dan sumber daya alam lainnya, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional, kegiatan kolektif pegawai serta masalah-masalah lainnya merupakan tantangan eksternal yang tidak bisa dielakan. Di sisi lain adanya tantangan internal yang berat, seperti menurunnya kedisiplinan dan kepuasan kerja pegawai. Tuntutan hak-hak pegawai serta budaya organisasi yang tidak kondusif merupakan masalah yang harus segera mendapat penanganan yang optimal.

Pergeseran kultur masyarakat dari masyarakat tradisional ke masyarakat industri, memiliki dampak yang mendasar terhadap arah pengembangan sumber daya manusia yang membawa implementasi terhadap perubahan budaya organisasi secara menyeluruh. Konteks ini merupakan masalah penting yang harus menjadi perhatian setiap organisasi dalam menghadapi persaingan yang demikian ketat untuk menjaga kestabilan dan kehidupan organisasi berkelanjutan. Inti permasalahan tersebut, bukan hanya pada pengadopsian teknologi yang cangih, tetapi yang terpenting adalah pada ketersediaan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas yang didukung oleh

kemampuan profesionalisme. Hanya organisasi atau lembaga yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesionalisme yang tinggi saja akan mampu ke luar dari persaingan global, sehingga dapat mengembangkan organisasi secara efektif.

Menghadapi tantangan di atas, maka setiap organisasi perlu mengembangkan strategi agar pegawai khususnya para birokrat selalu memiliki semangat dalam bekerja, termotivasi dan memiliki kepuasan dalam bekerja, sehingga senantiasa menghasilkan efektivitas kerja dan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain, peranan birokrasi dalam setiap organisasi atau lembaga harus dapat mengembangkan budaya organisasi, sehingga dapat mencapai efektifitas kerja yang optimal.

Efektivitas organisasi yang dimaksud suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, sampai tingkat apa organisasi melaksanakan tugas atau mencapai sasaran tugas dilihat dari kualitas dan kuantitas yang telah dihasilkan yang sebelumnya telah ditentukan sesuai dengan aturan yang berlaku. Di samping itu, efektivitas organisasi meliputi proses kerja pegawai agar pegawai secara konsisten dapat melaksanakan beban pekerjaannya sesuai dengan jadwal atau target waktu yang ditentukan. Hal ini dilakukan agar proses pekerjaan dalam organisasi tidak memakan waktu yang lama, tetapi diharapkan tepat sasaran atau dengan kata lain pegawai bekerja selalu tepat dan cermat memahami tugasnya.

Kaitan dengan masalah efektivitas organisasi Harits (2004: 36) melakukan penelitian tentang efektivitas organisasi pungutan retribusi daerah pada Dinas-dinas Pendapatan Daerah se-Jawa Barat yang menyatakan bahwa

> **Efektivitas organisasi bergantung pada pejabat struktural dalam mengelola suatu pekerjaan dengan menciptakan**

koordinasi dan pengawasan kepada setiap unit kerja secara hierarkis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lemahnya sumber daya manusia dan fasilitas yang dimiliki oleh dinas-dinas pendapatan daerah menyebabkan efektivitas organisasi dalam mengelola retribusi daerah pada dinas pendapatan daerah di Jawa Barat tidak optimal.

Pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas saat ini dilakukan melalui pendidikan. Dalam Undang Undang No 12 Tahun 2012 Bab 1 Pasal 4 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa "Pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa." Berdasarkan hal tersebut, jelas bahwa pendidikan merupakan salah satu upaya untuk membina individu menjadi sumber daya manusia yang berkualitas. Keberhasilan pendidikan dapat dilihat dari peningkatan kualitas sumber daya manusianya.

Proses penyiapan manusia melalui pendidikan di Indonesia dilakukan secara sistemik, berkesinambungan dan berjenjang mulai dari pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi diselenggarakan untuk mempersiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademis dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang tertuang dalam UU No.2 tahun 1989, pasal 16 ayat 1. Pendidikan tinggi memegang peranan penting sebagai tumpuan akhir seluruh jenjang pendidikan.

Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Robert P Vecchio, 1995:618).yang

dikutip oleh Wibowo (2016: 14)

Hasil penelitian di atas, memberikan inspirasi kepada peneliti untuk mengkaji efektivitas organisasi lebih jauh dan mendalam tentang pentingnya efektivitas organisasi pada organisasi publik yang saat ini sedang mendapat sorotan tajam mengingat ketidak tepatan perilaku birokrasi dan rendahnya terhadap aplikasi pemahaman budaya organisasi pada organisasi publik. Berdasarkan pada kondisi tersebut, peneliti berusaha untuk mengkaji efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-Kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang dan Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor: 5 tahun 2002 tentang Pembentukan, Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang. Mengingat fungsi dan tugas masing-masing dinas dan lembaga pemerintahan lainnya, dalam rangka kerja organisasi berupaya membentuk perilaku aparat untuk mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencedaskan kehidupan bangsa.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam menjalankan misinya tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya organisasi birokrasi yang perlu diterapkan pada organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor, Sekretariat di Kabupaten/kota yang tercermin dalam pola berfikir dan penerapan nilai-nilai berperilaku yang positif untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Selama ini tugas-tugas yang dilakukan oleh para pejabat stuktrural pada institusi pemerintah mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian awal di lingkungan Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor, Sekretariat di Kabupaten Sumedang, peneliti mendeteksi efektivitas organisasi rendah. Hal ini ditunjukkan oleh adanya indikator masalah yang menguatkan efektivitas organisasi rendah, antara lain meliputi:

1. Kemampuan adaptasi rendah. Contohnya: pada Dinas

Kebudayaan dan Pariwisata, dalam proses pengembangan seni budaya tradisional "kuda renggong" yang seharusnya menjadi ciri khas daerah bagi daya tarik wisata, dalam kenyataannya belum mengangkat seni daerah tersebut menjadi unggulan daerah. Hal ini ditunjukkan dari jumlah padepokan se-Kabupaten Sumedang berjumlah 34 padepokan yang dapat dibina hanya 15 padepokan mengingat rendahnya anggaran pengembangan seni budaya khas tersebut.

2. Kepuasan bekerja pegawai rendah. Contohnya: pada Dinas Pertanian, dalam pengembangan dan pembinaan buruh tani di beberapa pedesaan mengalami hambatan dalam proses pembinaan, sehingga dari 12 kelompok tani yang berasal dari 3 kecamatan hanya 6 kelompok tani yang mampu beralih dari bertani tradisional ke cara modern. Hal ini dikarenakan kinerja penyuluh yang belum optimal akibat dari rendahnya kepuasan penyuluh terhadap dana operasional untuk melakukan penyuluhan.

Masalah-masalah tersebut di atas disebabkan oleh budaya organisasi birokrasi pada di lingkungan Kabupaten Sumedang yang belum dilaksanakan secara optimal untuk menjalankan tugasnya terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Hal tersebut mendorong penulis untuk mengkaji lebih jauh dalam bentuk pemikiran dengan judul: **"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi" (Studi Pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang).**Berdasarkan indikator-indikator masalah tersebut, karena penyebab masalahnya belum dijalankannya budaya organisasi di Kabupaten Sumedang.

Dengan demikian, budaya organisasi merupakan unsur penting dalam organisasi sebagai bagian dari dimensi administrasi, keduanya sebagai variabel diduga berpengaruh dalam meningkatkan efektivitas

organisasi pada institusi publik Sekretariat di Kabupaten Sumedang.

Sebagaimana diketahui keberadaannya dan pada umumnya institusi publik dalam menjalankan pelayanan pada masyarakat pelaksanaannya mengalami kesulitan, sehingga hasilnya tidak optimal, oleh karena itu, permasalahan yang dikaji dalam rendahnya efektivitas organisasi Sekretariat di Kabupaten Sumedang sebagai dasar acuan dalam hal belum dijalankannya budaya organisasi secara penuh budaya Organisasi melalui: Karakteristik Inisiatif Individu, Karakteristik Toleransi terhadap Tindakan Berisiko, Karakteristik Arah, Karakteristik Integrasi, Karakteristik Dukungan dari Manajemen, Karakteristik Kontrol, Karakteristik Identitas, Karakteristik Sistem Imbalan, Karakteristik Toleransi terhadap Konflik dan Karakteristik Pola-pola Komunikasi terhadap Efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang berbasis kearifan lokal.

Kondisi di atas merupakan peran budaya organisasi berbasis kearifan lokal yang mewarnai perilaku birokrat pada umumnya di Indonesia merupakan sebuah modal sosial ang mampu memberikan tolok ukur dan kemampuan bagaimana bangbsa ini akan menghadapi persoalan bangsa saat ini dan ke depannya.

Formulasi pembentukan generasi penerus bangsa ini tentu membutuhkan kompetensi yang dapat berperan langsung memaknai norma-norma, nilai-nilai secara empatif agar dapat mencapai tujuan akhir hidup yang sesungguhnya. Era global dalam digital adalah sebagian dari sarana yang cukup efektif untuk ekspresi mengambil perannya memaknai dan menterjemahkan empati fitrah manusia sebagai insan dalam bentuk mengabdi kepada Allah

Media digital dengan produk berupa poster, kartun, berita, opini, dongen, cerpen, video, film, bahkan bioteknologi, dan pola-pola kreatif agar selalu dapat memberikan peluang memberikan jalan masuk pada pembentukan karakter-karakter cara berfikir, bersikap,

dan berkehendak--bertindak dalam bingkai ideal kesalehan social, natural, dan spiritual formulasi yang perlu dibangun pun harus kian cerdas, agar berbagai kesenjangan terkait tidak tambah melebar, dan SDM senantiasa mampu mengendalikan media digital sebagai sarana bukan sebaliknya sebagai belenggu dominasi hidup . Dalam pembentukan budaya di era digital agar sebuah negara dapat berhasil efektif dalam penyelenggaraan sebuah negara perlu kemampaun dalam keahlian berbasis teknologi guna menyampaikan program kerja,pendekatan dan pelayanan pada masyarakat berbagai lintas generasi dari generasi yang msih memeiliki pendidikan warisan kolonial samapai dengan melinial.

Berdasarkan pengaruh budaya organisasi dan perilaku birokrasi maka secara komprehensif bahwa budaya organisasi yang kuat memengaruhi perilaku birokrat yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi birokrasi. Budaya organisasi dan perilaku birokrat harus berkontribusi pada keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Untuk memperkuat budaya organisasi sehingga berdampak pada efektivitas organisasi, maka diperlukan model-model komunikasi untuk menjembatani persoalan-persoalan yang muncul di organisasi. Contoh model komunikasi efektif di era digital saat ini, selain dengan model tatap muka seperti budaya coffee break, juga dapat dilakukan melalui berbagai platform digital seperti jejaring sosial media.

BAB II

KONSEP PEMIKIRAN BUDAYA ORGANISASI

Kajian mengenai teori budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang secara terus menerus selalu mendapat perhatian karena selalu seiring dengan perkembangan organisasi. Dalam praktek administrasi, budaya organisasi merupakan salah satu penyebab efektif tidaknya organisasi. Budaya organisasi yang negatif akan bersifat kontra produktif terhadap pemerintah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karena itu perlu adanya pemahaman dari birokrasi mengenai penanganan budaya organisasi yang bersifat kontra produktif tersebut, agar kinerja organisasi efektif.

Budaya menggambarkan pengertian yang sangat luas dan umum yang orientasinya pada pola perilaku, kepercayaan, kelompok (organisasi) dan semua pemikiran yang mencirikan suatu nilai-nilai yang dianut bersama dan cenderung bertahan walaupun anggota kelompok tersebut sudah berubah. Selanjutnya Morgan mempertegas hubungan ketiga unsur tersebut secara gamblang yang dikutip oleh Sobirin (2007: 31) memberikan pandangan tentang metamorfosa organisasi terhadap perilaku dan budaya organisasi yaitu:

> **Menganalogikan organisasi seolah-olah seperti benda atau objek lain dengan segala sifat yang melekat pada**

benda tersebut, seperti organisasi layaknya sebuah mesin,organisasi seperti organisasi hidup, organisasi seperti otak manusia. Analogi ini salah satunya-organisasi sebagai budaya akan menjadi landasan dalam memahami konsep budaya organisasi.

Pengertian tersebut lebih menengaskan kembali bahwa organisasi sebagai otak manusia yang dapat menghasilkan budaya organisasi sebagai susatu sistem.

Menurut Robbins (2001:510) menyatakan bahwa ***"organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization".*** Definisi tersebut dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktek-praktek yang menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi akan menuju pada suatu sistem yang dianut dan diterima oleh suatu organisasi akan menjadi suatu karateristik yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi sebagai bagian yang tidak terpisahkan antara nilai dan norma sebagai alat kontrol bagi organisasi. Bahkan disebut sebagai kriteria nilai umum yang menjadi prinsip untuk mencapai keseimbangan yang diterapkan dalam berbagai situasi, dan pada akhirnya akan menjadi standar norma bagi kepentingan umum. Untuk memahami lebih luas mengenai budaya organisasi, di bawah ini terdapat beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, menyatakan antara lain:

1. **Robbins (1989:467) mengemukakan bahwa "*Organizational culture is the common preseption held by the organization's members; a system of shared meaning*".**
2. **Devis (1993:58) mengemukakan "*Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values and normsthat is***

shared among its members".

3. **Hodge &. Anthony (1988:427) mengemukakan "*Organizational culture is the mix of values, beliefs, assumptions, meaning, and expections, that member of a particular organization; group or sub group hold in common and that they use as behavior and problem-solving guides".***
4. **Amstrong (1995:19) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak dicatat, tetapi membentuk cara bagaimana orang–orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan".**

Dari beberapa definisi tersebut dapatlah dikatakan bahwa budaya organisasi itu adalah pola nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan-kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi

Patokan untuk mengukur budaya organisasi, peneliti menggunakan pendapat dari Robbins (1989: 467-468) yang memberikan sepuluh karakteristik utama sebagai pembeda budaya organisasi, yaitu:

1. ***Inisiatif Individu.*** **Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.**
2. ***Toleransi terhadap tindakan berisiko.*** **Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.**
3. ***Arah.*** **Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.**
4. ***Integrasi.*** **Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkordinasi.**

5. ***Dukungan dari manajemen.*** **Tingkat sejauhmana para manajer memberikan komunikasi yang jelas. Bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.**
6. ***Kontrol.*** **Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.**
7. ***Identitas.*** **Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.**
8. ***Sistem Imbalan.*** **Tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.**
9. ***Toleransi terhadap konflik.*** **Tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.**
10. ***Pola-pola komunikasi.*** **Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.**

Kesepuluh karakteristik utama budaya organisasi tersebut merupakan standar bagi institusi yang menerapkan budaya organisasi sebagai bagian penting dari keefektivitasan organisasi.

Organisasi sebagai *artificial being* juga mempunyai sifat yang sama yang biasa disebut sebagai karakter organisasi. Pengertian organisasi menurut E. Wight Bakke (lihat dalam Dunsire, 1973:112) yang dikutip oleh Kusdi, bahwa definisi organisasi, adalah;

> ***A continuing system of differentiated and coordinated human activities utilizing,transforming, and welding together a specific set of human, material,capital,ideational, and natural resources into a unique problem-solving whole engaged in satisfying particular human needs in interaction***

with other systems of human activities and resources in its environment (2009:5).

Berdasarkan pengertian diatas dapat dikatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dapat mengkaunter berbagai aktivitas manusia berupa sistem yang unik dari perpaduan beberapa sistem atau interaksi manusia dengan berbagai sumber daya dan lingkungan untuk dijadikan alat pemecahan masalah kebutuhan manusia itu sendiri. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat dari Mills dan Mills dari aspek kultur serta Drunker yang menekankan organisasi dari sudut pandang sistem sosial. Mereka menekankan kata ***"Collectivities of people"*** yang menekankan budaya atau kultur selalu dikaitkan dengan kolektivitas.

Sedangkan Robbins (1990:4) yang dikutip oleh Rusdi mengdefinisikan organisasi sebagai berikut: ***An organization is a cinsciosly coordinated social entity, with a retatived identifiable boundary, that functions on a relatively continous basic to active a common goal or set of goals****. (*2009:5) menyampaikan bahwa organisasi adalah suatu entitas sosial yan secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentitas, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai satu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

Dengan demikian pendapat yang dikemukakan oleh E. Wight Bakke mengenai organisasi sabagai landasan pemikiran untuk membentuk sistem budaya organisasi yang dikemukan oleh Mills dan Mills serta Stephen Robbins tentang perilaku entitas sosial dari anggota organisasi *(people).*

Selanjutnya Morgan mempertegas hubungan ketiga unsur tersebut secara gamblang yang dikutip oleh Sobirin (2007: 31) memberikan pandangan tentang metamorfosa organisasi terhadap perilaku dan budaya organisasi yaitu:

Menganalogikan organisasi seolah-olah seperti benda atau objek lain dengan segala sifat yang melekat pada benda tersebut, seperti organisasi layaknya sebuah mesin,organisasi seperti organisasi hidup, organisasi seperti otak manusia. Analogi ini salah satunya-organisasi sebagai budaya akan menjadi landasan dalam memahami konsep budaya organisasi.

Pengertian tersebut lebih menengaskan kembali bahwa organisasi sebagai otak manusia yang dapat menghasilkan budaya organisasi sebagai suatu sistem.

Hakikatnya budaya menurut Wallach dalam Rusyani (2004: 59) dapat dikelompokan menjadi tiga, yaitu;

1. **Birokrat: ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, terstruktur, berjenjang, tertib, teratur, dan teregulasi dengan baik.**
2. **Inovatif: memberikan kebebasan para partisipan didalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan dan berkarya.**
3. **Suportif: menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi.**

Pengelompokan budaya tersebut di atas menitik beratkan manusia sebagai sentral dalam organisasi melainkan organisasi tersebut sebagai birokrasi atau struktur dengan lingkungan kerja organisasi tersebut. Pemikiran lain tentang perilaku akan berdampingan dengan budaya dikemukakan oleh Harrison dan Stokes (1992: 1) bahwa:

Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, siapa

yang dipromosikan, bagaimana orang diperlakukan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya. Ini membuktikan bahwa perusahaan kurang berbudaya, karena kurang memberikan respon kepada lingkungannya dalam hal ini kepada stakeholder.

Tampaklah bahwa budaya organisasi sangat berkaitan dengan perilaku. Pendapat ini dipertegas lagi oleh Davis dan Newstorm dalam Immanuel (2006: 64-65) bahwa:

> **Tinjauan mengenai budaya organisasi dapat dilakukan dari pandangan mengenai perilaku keorganisasian (Organizational behavior) atau menyatakan mengenai perilaku keorganisasian sebagai** ***" The study and aplication of knowledge abaout how people act wthin organization"***

Percepatan perubahan lingkungan berakibat pada perubahan budaya organisasi. Secara umum, individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilakunya. Rusyani (2004: 4) menyatakan:

> **Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi. Bagaimana pegawai berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan, banyak dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut, atau disebut budaya organisasi.**

Dapatlah disimak bahwa budaya organisasi pada dasarnya suatu upaya untuk mengikat perilaku individu dalam suatu organisasi sehingga memiliki satu kesatuan tindakan sesuai dengan pengertian. Harrison dan Stokes (1992: 1) menyatakan bahwa: **"budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mithos para**

anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi". Pendapat tersebut, beriringan dengan pandangan lain yang mempunyai kemiripan pemahaman budaya yang dikemukakan oleh Hofstede (1994: 10) bahwa **"budaya merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok lainnya".**

Mempertajam pengertian budaya organisasi tersebut dapat dilihat dari nilai-nilai yang dianut individu atau pegawai sebagai landasan bertindak, seperti pengertian yang dikemukakan oleh Susanto (2000: 4), sebagai berikut;

1. **Budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan SDM dalam menjalankan kewajiban dan merupakan landasan berperilaku dalam organisasi.**
2. **Budaya perusahaan adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman SDM untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga mereka mengetahui bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.**

Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan *(belief)*, nilai-nilai dan persepsi dari para anggota kelompok organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Beberapa pendapat mengenai budaya, dalam Rusyani (2004: 59-60), antara lain:

1. **Meschi dan Roger (1995:203) mengartikan budaya sebagai pola dasar bahwa sekelompok (orang) tertentu telah menemukan atau mengembangkan suatu studi untuk bisa beradaptasi terhadap problema eksternal dan internal perusahaan.**
2. **Hood dan Koberg (1991:12-19) mendefinisikan budaya**

sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengnatasi masalah-masalah, baik masalah menganai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal yang menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar angggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar oganisasi.

3. **Robbin (2001:289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi itu dari lainnya.**
4. **Kast (1996:939) mengatakan budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.**

Definisi-definisi tersebut tampak bervariasi, tetapi arahnya sama pada perubahan. Melihat budaya organisasi lebih jauh Hofstede dalam Tosi yang dikutip oleh Immanuel (1990: 120) menyatakan sebagai berikut:

> **Membagi budaya kedalam empat dimensi nilai-nilai budaya organisasi. Dimensi nilai-nilai budaya organisasi tersebut meliputi "kesenjangan kekuasaan, *(power distance),* individualitas, *(individuality),* kecenderungan mengelakan ketidakpastian *(funcertanty avidance)* dan maskulinitas *(masculinity*)".**

Selanjutnya penjelasan dari dimensi-dimensi nilai budaya ini sebagai berikut:

1. **Kesenjangan kekuasaan, Senjang kekuasaan adalah**

dimensi yang menunjukan seberapa jauh pihak yang lemah dalam suatu masyarakat mau menerima ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan yang ada dalam masyarakat dan mau mengangap hal itu sebagai suatu yang wajar.

2. **Individualitas, Dimensi indvidualitas mempunyai dimensi lawan yaitu kolektivitas. Dimensi ini menggambarkan hubungan antara individu dengan komunitas dalam suatu masyarakat.**
3. **Kemampuan Untuk Mengelakan Ketidakpastian. Kemampuan untuk mengelakan ketidakpastian adalah dimensi nilai budaya yang menunjukan seberapa jauh masyarakat tersebut dapat menjadi gelisah menghadapi situasi-situasi yang mereka anggap tidak menentu, tidak jelas, atau tidak dapat diramalkan dan seberapa jauh mereka berusaha menghindari situasi tersebut.**
4. **Maskulinitas. Maskulinitas dimensi lawannya adalah feminimitas.**

Adapun maksud dari dimensi ini adalah suatu masyarakat yang lebih menghargai ketegasan dan akusisi uang dan sesuatu yang bersifat materi. Sebaliknya yang feminin menekankan hubungan persahabatan, menunjukan sensitivitas dan kepekaan terhadap kesejahteraan orang lain atau yang berhubungan dengan kualitas kehidupan, bukan kuantitas.

Mendukung beberapa pengertian budaya organisasi diatas guna meningkatkan efektivitas, maka budaya dapat memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut dikemukakan oleh Luthans yang dikutip oleh Rusyani (1992: 563) sebagai berikut:

1. **Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota**

organisasi, komunikasi, terminologi dan upacara-upacara.

2. **Norma-norma**
   Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaiman cara bekerja.
3. **Nilai-nilai yang dominan**
   Mengandung konsepsi yang jelas, atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.
4. **Filosofi**
   Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. **Aturan-aturan**
   Yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
6. **Iklim organisasi**

Pendapat di atas budaya organisasi lebih menyoroti karakteristik dari sudut nilai, filosofis dan aturan yang pengukurannya sulit diukur. Untuk itu penelitian harus dapat mengukur dari setiap karakteristik budaya. Budaya organisasi menurut Luthans dan Robbins dalam Mangkunegara (2008;122-123) dapat dikaji dari karakteristik yaitu :

1. **Perilaku individu yang nampak**
2. **Norma-norma yang berlaku dalam organisasi**
3. **Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan**
4. **Falsafah manajemen**
5. **Peraturan-peraturan yang berlaku**
6. **Iklim organisasi**
7. **Inisiatif individu**
8. **Toleransi terhadap individu**

9. **Pengarahan Pimpinan**
10. **Integrasi kerja**
11. **Dukungan manajemen (pimpinan dan manajer)**
12. **Pengawasan kerja**
13. **Identitas individu organisasi**
14. **Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja**
15. **Toleransi terhadap konflik**
16. **Pola komunikasi kerja**

Dari karakteristik tersebut ditegaskan pula oleh Robbins atas didukung pendapat dari Luthans pula yang menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki 10 karakteristik yang dapat diukur implementasinya. Mengukur budaya organisasi peneliti menggunakan pendapat dari Robbins yang dikutip oleh Pabundu Tika (2005:10-12) memberikan sepuluh karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu:

1. ***Inisiatif Individu.*** **Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.**
2. ***Toleransi terhadap tindakan berisiko.*** **Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.**
3. ***Arah.*** **Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.**
4. ***Integrasi.*** **Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkordinasi.**
5. ***Dukungan dari manajemen.*** **Tingkat sejauhmana para manajer memberikan komunikasi yang jelas. Bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.**
6. ***Kontrol.*** **Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.**

7. ***Identitas.*** **Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.**
8. ***Sistem Imbalan.*** **Tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.**
9. ***Toleransi terhadap konflik.*** **Tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.**
10. ***Pola-pola komunikasi.*** **Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.**

Dipahami bahwa pemahaman tentang organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari konsep perilaku. Organisasipun memiliki beberapa dimensi seperti yang disampaiakan oleh Sobirin (2007:11)

> **Dimensi struktural adalah karakter organisasi yang bersumber pada sisi internal organisasi seperti tingkat formalitas organisasi, standarisasi pekerjaan, kompleksitas organisasi, hirarki organisasi dan sebagainya. Memahami organisasi secara keseluruhan dan bisa menjadi dasar untuk menilai keberhasilan organisasi.**

Adanya penyelenggaraan suatu organisasi tidak terlepas dari sifat intergral antara administrasi dan pendukungnya, sehingga perilaku organisasi merupakan inti dari perilaku administrasi. Ibrahim (2004: 1) menyatakan bahwa **"dalam menggelar perilaku organisasi itu maka perilaku individual, kelompok, dalam struktur organisasi terintergasi menjadi satu, berinteraksi pula dengan lingkungannya yang bersifat kompleks"**. Pendapat tersebut

dikuatkan berdasarkan pemikiran dari Schermerhon (2005:3), yaitu : ***"Organizational behavior is the study of individualis and groups in organizations".***

Mengupas lebih dalam mengenai konsep perilaku yang didasari oleh norma, nilai dan asumsi dasar yang dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan dan kepentingan yang didasari (dari dalam) oleh yang bersangkutan sebagai bentuk dari budaya. Kenyataannya, para anggota atau pegawai dalam organisasi adalah merupakan faktor yang paling penting dalam efektivitas seperti yang disampaikan oleh Schermerhon (2005:10) yaitu ***"organizational effectiveness is sustainable high performance in accomplishing mission and objectives",*** karena perilaku anggota organisasi yang dimanisfestasikan melalui nilai-nilai itulah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi melalui budaya organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Luthans (2005: 110) yaitu:

> ***A pattern of basic assumptions- invented, dicovered, or developed by given group as it learns to cope with problems of external adaptation and internal intergration- that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.***
>
> ***Organizational culture has a number of important characteristics. Some of the most readily agreed upon are the following:***

1. ***Observed behavioral regularities. When organizational participants interact with one another, they use common language, terminology, and rituals releted to diference and demeanor.***
2. ***Norms. Standards of behavior exist, including guidelines on***

how much work to do, which in many organizations come down to "Do not do too much; do not do too little."

3. ***Dominant values. There are major values that the organization advocates and expects the participants to share. Typical examples are high product quality, low absenteeism, and high efficiency.***
4. ***Philosophy. There are policies that set forth the organizarion's beliefs abaout how employees and/or costumers are to be treated.***
5. ***Rules. There are strict guidelines related to getting along in the organization. Newcomers must learn those "ropes" in order to be accepted as full-fledged members of the group.***
6. ***Organizational climate. This is oveall "feeling" that is conveyed by the physical layout, the way participants interact, and the way members of the organization conduct themselves with customers or the other outsiders.***

Kesadaran akan sifat perbedaan pribadi yang terdapat diantara para pegawai sangat penting karena para pegawai berbeda memberikan tanggapan dengan cara yang berbeda pula atas usaha-usaha manajemen untuk mencapai usaha yang diarahkan pada tujuan. Dengan mengetahui perbedaan ini, maka efektivitas akan dapat diukur melalui suatu sistem yang bekerja secara stimulan dan sinergis. Zamroni (1992:154) mengemukakan sebuah pengertian tentang perilaku sebagai berikut:

> **Perilaku adalah fungsi sikap, perilaku erat kaitannya dengan niat, sedangkan niat akan ditentukan oleh sikap dan norma subyektif. Niat seseorang untuk melakukan sesuatu ditentukan oleh dua hal, *pertama* sesuatu yang datang dari dalam dirinya yaitu sikap; *kedua* sesuatu yang datang dari luar yakni persepsi tentang pendapat orang**

lain terhadap dirinya dalam kaitan dengan perilaku yang diperbincangkan.

Dengan demikian, setiap perilaku berhubungan erat dengan sikap yang didasari oleh niat yang diendos dari dalam dirinya sendiri maupun datangnya dari luar dirisendiri**.** Perilaku yang berhubungan dengan birokrat akan tercermin dari standar kompetensi birokrat sebagai pejabat pemerintah yang harus memiliki kemampuan standar, baik standar inti maupun standar jabatan berupa motif, sifat, konsep diri, keterampilan, dan pengetahuan sebagai bentuk dari kinerja pegawai pemerintah. Hal ini sesuai dengan pendapat Spenser dalam Moeheriono (2009:8) mengenai komponen dari kompetensi, yaitu ;

> **Kompetensi mempunyai Hubungan sebab akibat *(causal related)* jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas; motif *(motive),* sifat *(trait),* konsep diri *(self concept)* dan keterampilan *(skill),* serta pengetahuan *(knowladge),* yang diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhir dapat memprediksi kinerja orang tersebut.**

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat *(trait)* yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil.

Konsepsi lain dikemukakan oleh Hersey dalam Dharma (1998: 34) bahwa **"perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan artinya perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meraih tujuan-tujuan tertentu, karena adanya motivasi yang mempengaruhi perilaku tersebut"**. Pemikiran tersebut menggambarkan bahwa setiap perilaku manusia selalu didasari dan termotivasi oleh sesuatu tujuan yang mendasari untuk semua

perilaku manusia.

Pandangan lain dikemukakan oleh Ndraha (1999: 66) yang menandaskan bahwa **"Perilaku juga dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan dan kepentingan yang disadari (dari dalam) oleh yang bersangkutan"**. Berkaitan dengan birokrasi maka perilaku akan sangat berpengaruh terhadap kualitas birokrasi itu sendiri. Kemudian pengertian perilaku birokrasi pemerintah menurut Ndraha dalam Alamsyah (2004:50), yaitu; **"Perilaku Birokrasi Pemerintah adalah menempatkan pegawai sebagai konsumen produk-produk pemerintah yang bekerja dengan penuh ketaatan, ketekunan kerja, pertanggungjawaban, kepuasan dan kedisiplinan**". Pendapat tersebut mencerminkan bahwa perilaku birokrasi merupakan produk kegiatan yang diinginkan rakyat untuk menuju pemerintah yang *good governance.* Pernyataan tersebut sejalan dengan pandangan Rondinelli dalam Simamora (1990: 52) yang mengatakan,

> **Kualitas birokrasi pemerintahan lokal sangat ditentukan oleh perilaku, sikap dan kultur yang kondusif, sehingga mereka responsive untuk mengambil keputusan, memiliki kepedulian dan bertanggung jawab terhadap peningkatan program pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat, terutama kelompok sasaran (penduduk miskin) yang perlu mendapat perhatian khusus.**

Pendapat di atas menekankan bahwa peran perilaku kelompok dalam mencapai tujuan birokrasi sangat besar ditentukan oleh perilaku, sikap dan kultur yang kondusif. Selanjutnya menurut Gibson dalam Immanuel (2006: 66) menegaskan bahwa **"perilaku organisasi dipengaruhi oleh faktor perilaku kelompok (*group behavior*), perilaku antar kelompok dan konflik (*intergroup behavior and conflik)* dan kekuasaan dan politik *(power and***

***politik*)"**.

Birokrasi pemerintahan didefinisikan sebagai struktur pemerintahan yang berfungsi memproduksi jasa publik atau layanan-*civil* tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dari lingkungan.

Terlihat jelas bahwa hubungan yang dangkal antara masyarakat dengan instansi publik harus lebih dari aplikasi slogan, kata-kata atau tulisan. Kesenjangan layanan: perbedaan antara apa yang diharapkan masyarakat akan mereka terima dan persepsi masyarakat terhadap layanan yang benar-benar diserahkan kepada masyarakat sehingga tidak jarang menjadi berbagai permasalahan, disini peranan budaya berhubungan dengan perilaku manusia yang merupakan interaksi dari tindakan birokrasi sangat diperlukan untuk mencapai efektivitas organisasi.

Inti dari pemahaman efektivitas di atas, dinyatakan bahwa organisasi berhasil mendapat dan memanfaatkan sumber daya yang ada di lingkungannya dengan mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dapat dikatakan organisasi itu telah efektif menjalankan tugasnya. Gibson dalam Andriani (1996: 38) mengemukakan bahwa :

> **Efektivitas berarti sesuatu yang berbeda bagi orang yang berbeda, apakah hal ini bersifat teoritis maupun praktis. Perbedaan dalam artinya menggambarkan satu ketaatan terhadap pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem atau pendekatan multi *constituency.***

Pengertian para ahli di atas menunjukkan bahwa konsep efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan, artinya dipandang sebagai batas kemampuan organisasi mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan. Georgopoulus dan Rannenbaum dalam Steers yang dikutip Jamin (1985: 50) meninjau efektivitas dari sudut pencapaian tujuan,

sebagai berikut:

> **Bahwa rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dan mengejar sasarannya. Dengan kata lain, penilaian efektifitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan-tujuan organisasi.**

Efektivitas sangat ditentukan oleh adanya sumber daya yang baik, terutama menyangkut sumber daya manusia, baik ditingkat menejerial maupun pelaksana. Disamping itu, berbagai sumber daya pendukung, seperti organisasi dan fasilitas pendukung juga merupakan faktor yang penting dalam mendukung pencapaian efektivitas organisasi agar tujuan agar target, baik kualitas maupun kuantitas yang telah tercapai dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Steers dalam Jamin (1985: 159) lebih lanjut memberikan pandangan mengenai tinjauan kembali atas berbagai pengaruh pada efektivitas menghasilkan efektivitas enam bidang yang dianggap dapat memperlancar pencapaian tujuan dan meningkatkan efektivitas, sebagai berikut:

1. **Penyusunan tujuan strategis**
2. **Pencarian dan pemanfaatan sumber daya**
3. **Lingkungan prestasi**
4. **Proses komunikasi**
5. **Kepemimpinan dan pengambilan keputusan**

1. **Adaptasi dan inovasi organisasi.**

Gibson dalam Harits (2004: 109) menyatakan ada berbagai pandangan mengenai efektivitas, sebagai berikut:

a. Efektivitas individu yang menekankan pada (1) hasil karya

pegawai atau anggota tertentu dari organisasi dan (2) prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya yang merupakan dasar kenaikan gaji, promosi dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi.

b. **Efektivitas kelompok yang menekankan pada (1) bekerja secara bersama-sama dalam kelompok, dan (2) hasil yang dicapai jumlah kontribusi dari semua anggotanya.**
c. **Efektivitas organisasi tersendiri dari individu dan kelompok yang menekankan pada hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya.**

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karenanya efektivitas organisasi juga terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Tetapi efektivitas organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok melalui efek sinergis,organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumalahan bagian-bagiannya. Pandangan tersebut di atas didukung lebih rinci dan dipertegas oleh Gibson (1994:24-23) yang dikutip Immanuel (2006: 111) tentang penyebab efektivitas organisasi sebagai berikut:

Efektifitas keorganisasian *(organizational effectiveness);* lingkungan teknologi, pilihan-pilihan strategi, struktur, proses dan budaya. (***environment,technology,strategic choises, structur,processes and culture)*.**

Price dalam Steers dalam Jamin (1980:192) mengemukakan variabel-variabel sebagai alat pengukur efektivitas dan sebagai variabel yang memperlancar atau membantu memperbesar kemungkinan tercapainya efektivitas organisasi sebagai berikut:

1. **Kemampuan menyesuaikan diri/keluwesan/adaptasi**
2. **Produktivitas**

3. **Kepuasan kerja**
4. **Kemampuan berlaba**
5. **Pencarian sumber daya**

Tolok ukur ke-efektifan di atas merupakan upaya untuk menjelaskan efektivitas suatu organisasi ditinjau dari sumber daya manusia yang diukur melalui beberapa parameter. Menurut Immanuel (2006: 89) yang menyatakan bahwa:

> **Apabila model Peters & Waterman dicocokkan dengan pendapat Steers tersebut maka akan terlihat bahwa model Peters & Waterman mencakup indikator yang lebih luas oleh karena indikator-indikator menurut Steers telah mencakup dalam 3 indikator model Peters & Watermen : kemampu-labaan, kemampuan beradapatasi dan kemampuan berinovasi. Indikator model Peters & Waterman memiliki kelebihan karena mencakup pula indikator pertumbuhan yang tidak dibahas oleh Steers.**

Kriteria-kriteria efektivitas keorganisasian menurut model Peters & Waterman, maupun Steers tersebut di atas diuraikan lebih lanjut panjang lebar oleh John P. Cambell dalam Robbins (1990: 50) mengacu pada pandangan yang sama, walaupun indikatornya berbeda. Selanjutnya Cambell yang dikutip Immanuel (2006: 89) menyatakan bahwa efektifitas organisasi memiliki kriteria:

> **Produktivitas *(productivity),* Effesiensi *(effeciency),* kemampuaan menghasilkan laba** (***profiability)***, **Kualitas** (*quality*), **Pertumbuhan *(growth*), Kepuasan kerja** *(job satification)*, **Motivasi *(motivation***), **Kemampuan beradaptasi *(flexibility/ adaptation)*, Perencanaan dan penetapan *(planning and goal setting)*, Internalisasi tujuan organisasi *(internalization of organizational goal)*,**

Peran dan norma *(role and norm)*, Kemampuan manajerial *(manajerial interpersonal skill*), Komunikasi dan manajemn informasi *(information management and communication)*, Pemanfaatan lingkungan *(utlization of emvironment*), Partisipasi *(Participation*) dan Stabilitas*(stability)*

Selanjutnya Immanuel (2006: 91-93) lebih menegaskan kembali mengenai pendapat tentang kemampuan menghasilkan laba yang mengutip beberapa pendapat ahli:

1. **Cambell mengenai indikator dari kemampuan menghasilkan laba *(profitablity*) dapat mencakup beberapa indikator, yaitu produktivitas, efisiensi dan pencapaian tujuan.**
2. **Kendrick dalam Stoner (1982: 233 mendefinisikan produktivitas sebagai : "*the relationship between output of goods and services and the inputs of resources, human and non human used in the production process*." Perbandingan antara keluaran *(output*) dari masukan *(input*) yang diproses menunjukkan bahwa semakin besar rasio perbandingan antara masukan *(input)* dengan keluaran *(output)* yang dihasilkan maka disimpulkan bahwa proses tersebut produktif.**
3. **Hicks & Gullet (1983: 484-485) mengutip pendapat Rensis Likert mengenai kepemimpinan dengan pemusatan pekerja** (*employee centered leadership*) **merupakan catatan yang patut diperhatikan untuk menilai keberhasilan kepemimpinan mempengaruhi produktivitas.**
4. **Likert pemusatan pekerjaan dan pengawasan otokratik dapat menghasilkan produktivitas yang mengagumkan dalam jangka pendek namun tidak untuk jangka panjang.**
5. **Robbins (1990:51) Effisiensi dicapai melalui penggunaan**

sumber-sumber *(resources)* yang tersedia hingga batas maksimal.

6. **Hicks & Gullet upaya sebaik apapun tidak akan ada artinya apabila tidak dilakukan secara efektif, yaitu dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan: "*No matter how well something is done, it is no value if it fails to contribute directly to objectives*".**
7. **Robbins (1990) keberhasilan efektivitas keorganisasian dapat dilihat dari sejauh mana organisasi tersebut telah melaksanakan operasinya secara efisien. Oleh karena itu tingkat efisiensi dapat menjadi salah satu patokan penilaian efektivitas keorganisasian.**

Dipandang dari efektivitas keorganisasian maka peningkatan profit organisasi merupakan salah satu parameter semakin efektifnya organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Cambell yang dikutip Immanuel (2006:95-98) bahwa **"pertumbuhan *(growth)* dapat mencakup beberapa indikator, yaitu: kualitas pelayanan, stabilitas dan perencanaan & penetapan tujuan"**. Kemudian Hicks & Gullett (1983: 101-103) menyebutkan pertumbuhan organisasi adalah bahwa:

> **Pertumbuhan *(growth)* organisasi melibatkan pengembangan teknis maupun administratif yang berasal baik dalam maupun dari luar organisasi, yang memungkinkan organisasi lebih efektif mencapai tujuan-tujuannya. Pertumbuhan dan perkembangan *(developmen)* organisasi dalam berbagai aspek merupakan dua aspek yang berbeda.**

Pemaparan di atas, menekankan pada peningkatan efektivitas keorganisasian erat kaitannya dengan pertumbuhan organnisasi.

Selanjutnya Robbins (1990: 96) menjelaskan bahwa **"Penetapan target-target organisasi yang jelas dan terpusat mendorong semakin efektifnya organisasi mencapai tujuannya".** Dapatlah disimak bahwa efektivitas organisasi erat kaitannya dengan pertumbuhan organisasi, terutama untuk mendorong dinamika organisasi. Donnelly (1981:232) menerangkan mengenai kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan organisasi, yaitu;

> **Kekuatan internal seperti perubahan pengoperasian dalam perusahaan dan hal-hal yang berada dalam kendali manajemen serta kekuatan eksternal, yaitu kekuatan dari luar organisasi seperti perubahan pasar, teknologi dan hal-hal lain yang berada di luar kendali manajemen.**

Selanjutnya Indikator Kemampuan keluwesn/beradaptasi *(adaptability*) berkaitan dengan kekuatan internal dan eksternal organisasi dalam kendali organisasi. Menurut Cambell yang dikutip Immanuel (2006: 100-104) bahwa: **"Kemampuan beradaptasi *(adaptability*) dapat mencakup beberapa indikator, yaitu: Kepuasan kerja, kemampuan manjerial dan komunikasi & manajemen informasi".**

Pandangan di atas, tampak bahwa adaptasi memiliki beberapa indikator penting. Dihubungkan dengan toeri dua faktor, Hersey & Blanchard (1988: 64) menjelaskan bahwa:

> **Kepuasan kerja dapat muncul dari pemenuhan kedua faktornya, yaitu faktor *motivation* dan *hygine* faktor. Sumber dari keupasan kerja adalah dipenuhinya harapan-harapan pekerja dan kenyataan yang dialaminya dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kesepakatan psikologis dan ekonomis** (*psyhological and economic contracts*) **antara pekerja dengan organisasi perusahaan di mana dia berada. Kesepakatan psikologis adalah kondisi-**

kondisi dari psikologi pekerja yang terlibat dengan sistem. Kepuasan kerja dari anggota suatu organisasi akan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi dan merupakan parameter semakin efektifnya organisasi mencapai tujuannya. Dan adanya komunikasi yang efektif akan mendorong efektivitas keorganisasian, sehingga pencapaian tujuan-tujuan organisasi akan semakin capat tercapai. Pemanfaatan informasi sebagai bagian terpenting dalam komunikasi harus dikelola melalui manjaemen informasi.

Kemampuan adaptasi begitu pentingnya dalam efektivitas organisasi, sehingga memiliki parameter tersendiri. Menurut Cambell dikutip Immanuel (2006:104) jika diuraikan lebih lanjut indikator kemampuan berinovasi *(innovation)* dapat mencakup beberapa indikator, yaitu: **"Internalisasi tujuan organisasi, partisipasi dan pemanfaatan lingkungan".**

Selanjutnya pengertian partisipasi dari anggota suatu organisasi adalah bukan merupakan keterlibatan secara fisik melainkan keterlibatan secara mental dan emosional. Hal ini dijelaskan oleh Davis & Newstorm (1985:187) menyebutnya: ***"mental and emotional involvement of persons in group situations tahat encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them".*** Pendapat ini menengaskan bahwa terdapat keterlibatan fisik dan emosional menyangkut kematangan seseorang.

Hersey dan Blanchard (1988:139) menghubungkan antara partisipasi dan efektivitas bahwa **"Partisipasi anggota organisasi harus didasarkan pada kesepakatan anggota organisasi atas kriteria-kriteria keberhasilan pencapaian target-target organisasi".** Sedangkan indikator lingkungan *(environment)* organisasi merupakan bagian yang sangat penting

yang mempengaruhi organisai secara signifikan. Secara sederhana lingkungan dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang terletak di luar organisasi. Robbins (1990:230-233) menyimpulkan bahwa **"hubungan antara kondisi lingkungan dengan struktur organsiasi dengan meninjau tiga kondisi struktur organisasi yaitu kompleksitas *(complexity)*, formalitas *(formalization)* dan pemusatan *(contralization)"***.

Pendapat lain mempertegas bahwa dewasa ini, posisi administrasi dalam penyusunan strategi makin penting mengingat pergeseran paradigma organisasi yang mengarah pada *outward-loking* yang tergantung pada dua faktor, yaitu kompleksitas *(Complexity)* dan tingkat perubahan *(rate of change)* sebagai penerjemah visi organisasi membutuhkan strategi dan metode pengukuran efektivitas yang seimbang.

> **Menurut model BSC, keseimbangan itu dicapai dengan mengkombinasikan ukuran-ukuran finansial (sebagai ukuran jangka pendek) dan ukuran-ukuran non finansial (sebagai ukuran jangka panjang). Ukuran-ukuran non-finansial terdiri dari tiga perspektif: perspektif pelanggan, persfektif proses internal dan perspektif learning-growth. Kusdi (2009:102)**

Efektivitas secara umum paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mencapai tujuan operasi dan tujuan operasional. Peranan manajemen dalam keadaan demikian adalah mengorganisasikan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga mampu menekan ancaman dan tekanan ekstern sampai seminimal mungkin dan memperlancar pencapaian tujuan akhir organisasi.

Sejalan dengan uraian di atas, Siagian dalam Harits (2004: 114)

mengemukakan pendapat mengenai adanya faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi:

1. **Suasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi.**
2. **Suasana kerja yang merangsang timbulnya perasaan sepenanggungan dan seperasaan.**
3. **Situasi lingkungan intern dimana jiwa anggota-anggota suatu keluarga besar selalu diusahakan dapat berkembang.**
4. **Kondisi pekerjaan secara fisik menyenangkan, tempat kerja tidak menyesakkan napas, ventilasi cukup, tata ruang rapi dan bersih, fasilitas kerja yang memadai dan sejenisnya.**
5. **Terciptanya iklim saling mempercayai dan bukan saling mencurigai.**
6. **Adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematis dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karir dan digunakan sebagai wahana mempersiapkan karyawan dalam proses memikul tanggung jawab lebih besar dikemudian hari.**
7. **Pengikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing**.

Faktor-faktor tersebut di atas, sangat dominan terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Berbagai pandangan seperti menurut Deesler (1991), Henry (1970) dan Gawa (1979) telah dikemukan di atas memberikan gambaran bahwa **"Budaya organisasi sangat mendukung efektifitas keorganisasian"**

Atas dasar pemahaman tersebut, maka kaitan antara variabel di atas dapat digambarkan pada gambar paradigma sebagai berikut:



Gambar 1 :Paradigma Pemikiran tentang Hubungan Budaya organisasi dan Efektivitas organisasi

Gambar di atas memperlihatkan paradigma pemikiran tentang Budaya Organisasi dan Efektivitas organisasi sebagai salah satu model hubungan dua variabel yang memberi kontribusi terhadap Efektivitas organisasi.

BAB III

SELAYANG PANDANG PEMERINTAHAN KABUPATEN SUMEDANG

1. Pemerintah Kabupaten Sumedang

a. Perangkat organisasi Kabupaten Sumedang

Pemerintah Kabupaten Sumedang yaitu meliputi antara lain Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat Kabupaten Sumedang yang berdasarkan Lembaran Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 1 Tahun 2009, Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pembentukan organisasi perangkat daerah Kabupaten Sumedang, yaitu terdiri dari: (Sumber: Jaringan Dokumentasi Hukum Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang. 2008:10):

1) Dinas Pendidikan
2) Dinas Kesehatan
3) Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultural
4) Dinas Peternakan dan Perikanan
5) Dinas Kehutanan dan Perkebunan
6) Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga
7) Dinas Pekerjaan Umum
8) Dinas Pertambangan, Energi dan Pertahanan

9) Dinas Sosial dan Tenaga Kerja
10) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
11) Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
12) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
13) Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
14) Dinas Pendapatan, dan

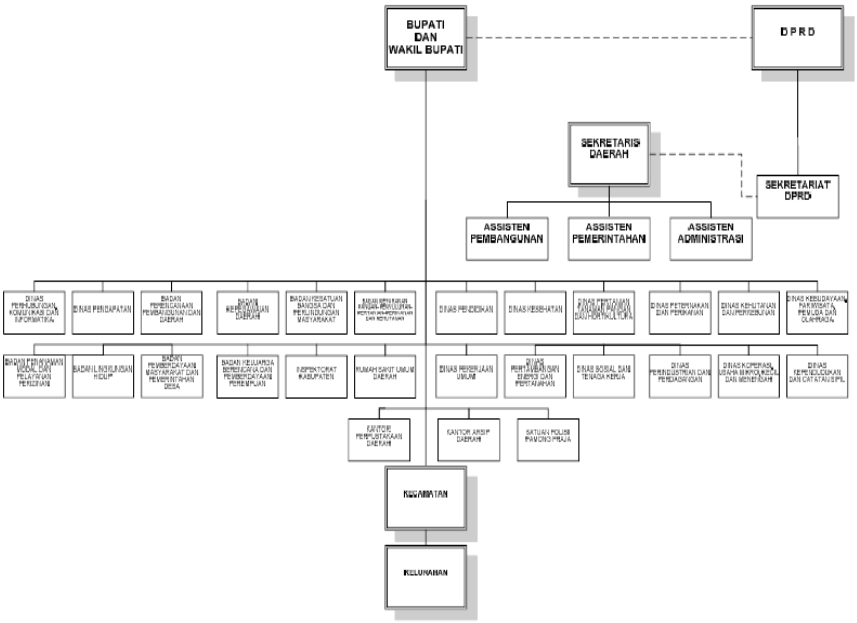
Badan terdiri dari :

1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2. Badan Kepegawaian Daerah
3. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
4. Badan Ketahanan Pangan, Penyuluhan Pertanian Perikanan dan Kehutanan
5. Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan
6. Badan Lingkungan Hidup
7. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
8. Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan

1) Sekretariat Daerah
2) Sekretariat DPRD
3) Rumah Sakit Umum Daerah
4) Kantor Arsip Daerah
5) Kantor Perpustakaan Daerah
6) Satuan Pamong Praja
7) Kecamatan
8) Kelurahan.

Untuk lengkapnya uraian mengenai obyek penelitian ini, diuraikan melalui paragraf berikut; beberapa ketentuan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 49 Tahun 2000 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten

Sumedang yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 6 Tahun 2001 Seri D.5, terlihat dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2

Bagan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang

Sumber: Badan Pemerintahan Daerah, 2009.

2. Infrastruktur Pemerintah Kabupaten Sumedang

Implementasi dari kebijakan pemerintah sudah barang tentu sangat tergantung dari infrastruktur yang dimiliki Pemerintahan Sumedang. Berbagai Infrastruktur yang dimiliki oleh kabupaten Sumedang, yaitu:

a. Infrastruktur Jalan Umum

Akselerasi pencapaian Visi Sumedang dimaksud dalam visi ini, fokusnya lebih diarahkan pada prioritas tahapan RPJMD ke-2 untuk kurun waktu pelaksanaan Tahun 2009-2013 sebagaimana yang telah ditetapkan dalam RPJPD 2005-2025, dengan fokus pada 41 (empat puluh satu) prioritas pembangunan 5 (lima) tahun ke-2 diantanya mengenai infrastruktur yang berkenaan dengan jalan, yaitu; Peningkatan infrastruktur jalan dan irigasi serta perintisan pembangunan Bendung Beureum Beungeut dalam rangka menunjang pembangunan wilayah.

Jalan difokuskan pada kegiatan pemeliharaan dan peningkatan jalan dan jembatan, serta pengembangan fasilitas lalu lintas darat. Kegiatan pemeliharaan dan peningkatan jalan dimaksudkan untuk meningkatkan aksebilitas masyarakat dan meningkatkan perekonomian dengan memperlancar arus lalu lintas dari dan ke wilayah Sumedang, apabila melihat sasaran yang dharapkan untuk meningkatkan, perbaikan dan pemeliharaan jalan selama tahun 2008 telah dilaksanakan kegiatan sepanjang 345,704 Km dan terjadi peningkatan sebesar 216,510 atau 167,59% dari 129,194 Km yang dilaksanakan pada tahun 2005.

b. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu infrastruktur modal dasar pembangunan yang sangat penting berkenaan dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Melakukan investasi pendidikan dengan jumlah sarana pendidikan pada tahun 2007 di Kabupaten Sumedang terdapat 198 sekolah TK 605 buah SD, 89 buah SLTP umum negeri dan swasta, 25 SMU negeri dan swasta serta 30 buah SMK negeri dan swasta mengalami penambahan pada setiap tingkatan. Sedangkan jumlah guru dan murid pada masing-masing tingkat pendidikan adalah sebagai berikut: TK 545 dan 5446 SD

6.742 dan 107.289, SLTP 2.505 dan 42.231, serta SMU 968 dan 14.528 orang. Departeman Agama antara lain 51 Raudatul Atfal (RA) dengan jumlah murid sebanyak 1228. Sedangkan Madrasah Ibtidaiahnegeri dan swasta mempunyai sekolah sebanyak 50 buah dengan jumlah murid 5.464 orang.

Jumlah pondok pesantren di Kabupaten Sumedang pada tahun 2007 sebanyak 178 buah dengan jumlah santri 16.730 orang meningkat sampai tahun 2006 sebanyak 174 buah dengan santri 16.411 orang.

c. Kesehatan

Sumber daya manusia yang sehat jasmani dan rohani menjadi salah satu modal dasar pembangunan, karena dengan Sumber Daya Manusia yang sehat akan menghasikan masyarakat yang sehat pula sebagai pelaku dan sekaligus sasaran pembangunan. Upaya pemerintah untuk meningkatkan derajat dan status kesehatan pendudukan dilakukan antara lain dengan meningkatkan fasilitas dan sarana kesehatan.Infrastuktur kesehatan yang paling mendukung yaitu meliputi banyak tersediaanya bangunan pendukung kesehatan berupa puskkesmas, rumah sakit melainkan juga jumlah Sumber Daya Manusia di biadang kesahatan medis.

Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang pada tahun 2007 terdapat 6 Puskesmas DTT, 32 Puskesmas, 67 Puskesmas Pembantu dan 81 Balai Pengobatan yang tersebar di semua kecamatan. Sedangkan jumlah tenaga medis sebanyak 60 orang, paramedis 331 orang dan non medis sebanyak 523 orang.

d. Pariwisata dan kehidupan sosial lainnya.

Pembangunan di bidang kepariwisataan di Kabupaten Sumedang diarahkan menjadi andalan bagi perekonomian daerah, selain dapat membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekitar juga dapat

menciptakan peluang dalam menambah pendapatan daerah.

Jumlah akomodasi di Kabupaten Sumedang pada tahun 2007 teracatat sebanyak 15 buah kelas melati dan masing-masing 1 buah untuk bintang tiga dan bintang empat. Sedangkan jumlah Wisatawan Nusantara sebanyak 60801 orang dan Wisatawan Mancanegara sebanyak 2967 orang, jumlah panti pada tahun 2007 tercatat sebanyak 3 panti cacat, 13 panti asuhan dan 2 panti jompo. Komoditi lain buah-buahan pada tahun 2007 mengalami peningkatan produksi sebesar 200 % h.

e. Perikanan, Peternakan, Pertanian ,Perkebunan dan Kehutanan

Perikanan, peternakan, pertanian, perkebunan dan kehutanan merupakan infrastruktur modal dasar pembangunan bagi Kabupaten Sumedang yang diperoleh dari sumber daya alam yang berada di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang. Adapun Hasil produksi dari bidang tersebut di atas meliputi,antara lain ;

Produksi ikan tahun 2007 sebesar 4226805 kg ada kenaikan produksi sebesar 43950 kg pembenihan pada penangkaran UPR juga meningkata sebesar 0,26 persen.Populasi ternak besar (Sapi potong, sapi perah, kerbau dan kuda) pada tahun 2007 berjumlah 41.765 ekor, mengalami kenaikan sebesar 97 ekor atau 0,2 %. Kenaikan ini terjadi diakibatkan oleh sapi perah (32,71 %). Populasi ternak kecil (kambing, domba dan babi) pada tahun 2007 berjumlah 176171 ekor, sedangkan tahun lalu berjumlah 181007 ekor.

Populasi ternak unggas (ayam buras, ayam ras, ayam ras petelur dan itik) pada tahun 2007 sebanyak 2278100 ekor atau meningkata sebesar 18,62 persen dibanding tahun lalu. Produksi daging pada tahun 2007 sebanyak 7857336 naik sebesar 59,42 persen atau bertambah 2928651 kg. Produksi telur pada tahun 2007 sebanyak 2128116 kg, sedangkan pada tahun lalu sebanyak 2213998 kg. Produksi susu pada tahun 2007 sebanyak 12209369 kg, Tahun 2006

terdapat kenaikan sebesar 265772 kg atau naik 2,22%. Perkebunan rakyat yang memiliki luas areal sekitar 20 ribu hektar terdiri dari banyak komoditi tanaman perkebunan, dan produksi di tahun 2007 tidak mengalami perubahan yang cukup berarti. Produksi terbesar adalah kelapa sebanyak 2254 ton diikuti gula sebanyak 1059 ton. Disisi lain kenanga merupakan komoditi yang paling sediki produksinya. Kehutanan dikelola oleh Perum Perhutani. Komoditi unggulan di KPH Sumedang diantaranya jati, non jati (mahoni, pinus).

3. Kondisi Demografi Kabupaten Sumedang

Kabupaten Sumedang tahun 2005 tercatat memiliki jumlah penduduk sebanyak 1.045.826 jiwa, sedangkan jumlah penduduk pada tahun 2008 sebanyak 1.091.674 jiwa, yang terdiri dari 545.740 jiwa adalah laki-laki dan 545.934 jiwa perempuan, dengan laju pertumbuhan penduduk sebesar 4,38 %. Dengan membandingkan data tersebut diatas maka terjadi kenaikan jumlah penduduk dari tahun 2005 ke tahu 2008 sebayak 45.848 jiwa. Mata pencaharian penduduk kabupaten sumedang sebagian besar di sektor pertanian sebanyak 199.664 atau 43.85 % diikuti oleh sektor perdagangan besar/kecil sebanyak 89.718, sektor industri sebanyak 57.876 atau 17,10 %. Sedangkan jumlah tenaga kerja yang paling sedikit adalah sektor keuangan yakni sebanyak 2.406 atau 0,53%. Penduduk kabupaten Sumedang 2007 diperoleh dari Suseda tahun 2007. Tercatat sebanyak 1.112.433 jiwa dengan rincian 551.908 jiwa berjenis kelamin laki-laki dan 560.525 jiwa berjenis kelamin perempuan sehingga menghasilkan rasio jenis kelamin sebesar 98,46.

4. Kondisi Geografi Kabupaten Sumedang

Kabupaten Sumedang, adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Ibukotanya adalah Sumedang, sekitar 45 km Timur

Laut Kota Bandung. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Indramayu di Utara, Kabupaten Majalengka di Timur, Kabupaten Garut di Selatan, Kabupaten Bandung di Barat Daya, serta Kabupaten Subang di Barat. Kabupaten Sumedang terdiri atas 26 kecamatan, yang dibagi lagi atas sejumlah desa dan kelurahan. Sumedang, ibukota kabupaten ini, terletak sekitar 45 km dari Kota Bandung. Kota ini meliputi kecamatan Sumedang Utara dan Sumedang Selatan. Sumedang dilintasi jalur utama Bandung-Cirebon.

Bagian Barat Daya wilayah Kabupaten Sumedang merupakan kawasan perkembangan Kota Bandung. IPDN (Institut Pemerintahan Dalam Negeri), serta terdapat Gunung Tampomas dengan ketinggian sebesar (1.684 m),berada di utara Kabupaten Sumedang adalah Kabupaten yang berada di Sebelah Timur Propinsi Jawa Barat. Kabupaten Sumedang secara geografis terletak pada posisi 107˚14'-108˚21' Bujur Timur dan 60˚40'-70˚83' Lintang Selatan. Berbatasan dengan Kabupaten Indramayu dan Subang di Sebelah Utara, Kabupaten Majalengka di Sebelah Timur dan Kabupaten Garut di Sebelah Tenggara serta Kabupaten Bandung di Sebelah Barat dan Selatan. Berjarak tempuh dari Ibukota Propinsi Jawa Barat, yakni Kota Bandung kurang lebih 45 km dan berada diantara dua kota tujuan wisata Bandung – Cirebon. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari peta lokasi Kabupaten Sumedang sebagai berikut:

Gambar 4

Peta lokasi Kabupaten Sumedang



2. Karakteristik Birokrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) Kabupaten Sumedang

Unsur Pegawai Negeri Sipil yang dicatat hanya pegawai otonom Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Sumedang dan dibedakan atas, PNS yang berada di lingkup dinas/instansi dan PNS yang berada di Kecamatan/kelurahan.

Sedangkan jumlah Pegawai struktural di pemerintahan Kabupaten Sumedang dapat dilihat dalama tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Jumlah Pegawai struktural di pemerintahan Kabupaten Sumedang

Tabel : 2.1. Jumlah PNS Struktural lingkup Pemerintah Daerah Kab Sumedang
Table Numbers of civil structural servant county of Sumedang Regency

No.	Dinas/Instansi *department*	Golongan Ruang / *Range Group* IV				Jml	III				Jml
		a	b	c	d	Total	a	b	c	d	Total
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Sekretariat Daerah	4	7	1	-	12	36	46	21	24	127
2	Sekretariat DPRD	2	3	-	-	5	7	5	3	3	18
3	Dinas Pendidikan	4.032	673	1	-	4.706	426	484	589	1.954	3.453
4	Dinas Kesehatan	9	6	-	-	15	142	225	93	54	514
5	Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Hortikulturas dan Perkebunan	1	3	1	-	5	38	35	12	33	118
6	Dinas Peternakan dan Perikanan	2	3	-	-	5	20	8	5	16	49
7	Dinas Pajak	1	2	-	-	3	6	13	3	9	31
8	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	2	3	1	-	6	7	3	2	12	24
9	Dinas PU	2	3	2	-	5	40	79	11	21	151
10	Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Desa	3	3	-	-	6	7	4	6	12	29
11	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Investasi	1	3	1	-	5	10	22	4	10	46
12	Dinas Kehutanan, Sumberdaya mineral dan enerdi		4	1	-	5	25	31	6	20	82
13	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	1	4	-	-	5	10	32	19	11	72
14	Dinas Perhubungan dan Telematika	3	2	-	-	5	9	19	1	11	40
15	Dinas Koperasi dan usaha mikro	3	3	-	-	6	9	26	3	7	45
16	Dinas Kependudukan, KB dan Catatan Sipil	3	4	-	-	7	20	28	75	37	160
17	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah	-	4	-	-	4	11	7	5	10	33
18	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	3	3	1	-	7	13	10	7	11	41
19	Badan Keuangan Daerah	1	2	-	-	3	10	22	2	9	43
20	Badan Kesatuan Bangsa	1	4	-	-	5	3	1	2	9	15
21	Badan Lingkungan Hidup	2	2	-	-	4	8	15	3	13	39
22	Inspektorat Kabupaten	1	4	1	-	6	5	7	4	16	32
23	Kantor Penyuluhan Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan	20	-	-	-	20	21	39	40	54	154
24	Kantor Pemuda dan Olahraga	3	-	-	-	3	5	9	-	5	19
25	Kantor Komunikasi dan Informasi	1	-	1	-	2	6	13	3	12	34
26	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	-	-	-	-	-	3	3	2	3	11
27	RSUD	10	10	9	1	30	49	98	36	41	224
28	Akademi Keperawatan	1	1	-	-	2	7	9	9	4	29
	Jumlah / *Total*	4112	756	20	1	4889	953	1293	966	2421	5633

Sumber BKD Kabupaten Sumedang / Source : BKD of Kabupaten Sumedang

Sumber: Badan Pemerintahan Daerah, 2009

Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang

1. Hasil Pengkajian Penelitian

Secara empiris menurut pengujian statistik hasil penelitian telah ditemukan bahwa budaya organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap

efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat Kabupaten Sumedang. Hasil tersebut mencerminkan bahwa budaya organisasi secara empiris telah memberikan andil yang sangat besar terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.

Karakteristik dari variabel budaya organisasi yang telah dianut melalui, Karakteristik Inisiatif Individu 7.9%, Karakteristik Toleransi terhadap Tindakan Berisiko 6.5%, Karakteristik Arah 14.4%, Karakteristik Integrasi 7.9%, Karakteristik Dukungan dari Manajemen 2.9%, Karakteristik Kontrol 3.2%, Karakteristik Identitas 22.9%, Karakteristik Sistem Imbalan 10.4%, Karakteristik Toleransi terhadap konflik 3.1% , Karakteristik pola-pola komunikasi 2.9%, berpengaruh terhadap variabel efektifitas kerja organisasi melalui karakteristik menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang

Kondisi demikian dapat dibuktikan yaitu pada variabel budaya organisasi sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh. Harrison dan Stokes (1991: 1) sebagai "Pola kepercayaan, nilai, ritual, mithos para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi" dengan karakteristik identitas (22,9%) melalui indikator karakteristik pribadi, ciri khusus, mengamati perilaku dan karakteristik arah (14,4%) melalui indikator menciptakan sasaran, mencapai harapan, dan menuju prestasi sangat signifikan berpengaruh terhadap efektivitas pemerintahan Kabupaten Sumedang dalam hal keluwesan beradaptasi, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Sedangkan karakteristik dukungan dari manajemen (2,9%) dan karakteristik pola-pola komunikasi (2,9%) mempunyai pengaruh yang rendah terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas,

Badan-badan, Kantor-kantor, Sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumendang.

2. **Gambaran pengkajian penelitian secara kongkrit dari setiap karakteristik yang ada dalam budaya organisasi birokrat di Kabupaten Sumedang dalam konteks efektivitas**

a. Pengaruh karakteristik Inisiatif Individu Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data penelitian secara empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui karakteristik inisiatif individu (7,9) berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang. Kondisi karakteristik inisiatif individu terdiri dari indikator memiliki tanggung jawab, kebebasan bertindak dan kemauan kerja sedangkan efektivitas organisasi. Karakteristik inisiatif individu dalam hal tanggung jawab atas pekerjaan merupakan ketentuan yang pasti, dan pegawai memiliki kebebasan bertindak namun dapat dipertanggung jawabkan, sehingga kemauan kerja tercipta dari dorongan dirinya bukan atas dasar keterpaksaan berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedangdalam hal keluwesan beradaptasi, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Ibrahim (2004:330) menyampaikan bahwa implementasi "budaya organisasi merupakan tanggung jawab top manajemen bagi organisasi-organisasi masih bersifat labil, begitu berkembang menjadi lebih baik, akan menjadi tanggung jawab bersama" merupakan karakteristik aparat birokrasi Kabupaten Sumedang sehingga karakteristik individu menjadi dominan dalam mengelola

budaya organisasi berdasarkan kepada visi dan misi Kabupaten Sumedang SEHATI, Islamik dan menunggu keridhoan-Nya atas semua tindakan yang dilaksanakan dan "*output* (tingkat tanggung jawab untuk mendapatkan hasil dan dampak tersebut pada kinerja tim dan organisasi" Amstrong dan Murlis (2003) merupakan setiap kompetensi dasar setiap aparat Kabupaten Sumedang khususnya dalam hal proaktif dan inisiatif :

Sikap Proaktif dan inisiatif individu dari para birokrat di Lingkungan Kabupaten Sumedang, yaitu kemampuan untuk bertindak menjangkau hasil pekerjaan lebih dari yang diharapkan atau dibutuhkan tanpa menunggu perintah pimpinan terlebih dahulu dalam rangka optimalisasi kinerja sesuai dengan pasal 1 (Peraturan Bupati Sumedang No.38 thn 1009 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural pada Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang) yaitu ; kualifikasi normatif adalah persyaratan berdasarkan peraturan perundang-undangan tentang kepegawaian yang berlaku sebagai bagian dari standar kompetensi jabatan struktural dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Struktural terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Adapun kompetensi dasar, adalah "karakteristik individu dalam bentuk watak, sikap dan konsep diri yang wajib dimiliki oleh seluruh pejabat struktural sebagi bagian dari standar kompetensi" bidang.(pasal 1 ayat 1 Peraturan Bupati No 38 tahun 1009) yang melandasi budaya organisasi karakteristik inisiatif Individu birokrasi Kabupaten Sumedang.

b. Pengaruh Karakteristik Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko Terhadap Efektivitas Organisasi

Temuan dari hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik toleransi terhadap tindakan beresiko (6,5%) terdiri dari indikator memaklumi tindakan, mengambil kebijakan dan membuat keputusan berpengaruh terhadap efektivitas

organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Adanya sikap sejauhmana para aparat dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Sikap maklum dari seorang aparat birokrat di lingkungan kabupaten Sumedang terhadap tindakan hasil pekerjaan orang lain merupakan sikap arif yang dapat mendorong orang lain berkerja lebih baik. Kebijakan yang dilakukan bukan oleh aparat struktural dalam suatu instansi akan dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi, dan pengambilan keputusan yang tepat oleh birokrat kabupaten Sumedang secara tepat dapat mengurangi resiko dalam mencapai tujuan organisasi. Sikap memahami iklim dan budaya organisasi merupakan salah satu karakteristik kompetensi yang harus diterapkan oleh birokrat di lingkungan Kabupaten Sumedang. Budaya bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya, secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan, mengambil tindak atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan diterapkan dalam perilaku setiap aparat kabupaten Sumedang. Sikap budaya bertindak di atas yang diterapkan sebagai budaya birokrat Kabupaten Sumedang memiliki bobot yang tinggi dalam kompetensi birokrat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya

c. Pengaruh Karakteristik Arah Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik arah (14,4%) terdiri dari menciptakan sasaran, mencapai harapan dan menuju prestasi secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan

menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Karakteristik arah berorientasi pada sejauhmana Pemerintah Kab Sumedang menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi yang akan dicapai oleh aparat birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang. Pengarahan yang jelas dari ”sasaran dan harapan aparat birokrat akan tercantum dalam visi dan misi serta tujuan organisasi” yang dipertegas oleh Tika (2006:10) Organisasi pemerintahan Kab Sumedang sebagai organisasi formal memiliki, penetuan sasaran dan tujuan yang tegas dan seringkali dinyatakan secara tertulis dengan sumber-sumber yang ada melalui jangka panjang,menengah dan jangka pendek.

Sasaran dan pencapaian harapan menuju prestasi dari Pemerintah kabupaten Bandung, jelas tertera dalam visi dan misi Kabupaten dengan dilandasi orientasi masyarakat**.** Makna visi dan misi Kabupaten Sumedang adalah memberikan arah dan sasaran yang jelas dalam lingkungan kehidupan pemerintahan dan bermasyarakat, senantiasa mengedepankan kepuasan dalam layanan pemerintahan dan pembangunan diberbagai bidang melalui pola kemitraan, permusyawarahan, transparansi, saling percaya serta senantiasa proporsional dalam mendistribusikan hak dan kewajiban diantara stakeholders pemerintahan guna mewujudkan kemajuan pembangunan daerah yang dikehendaki masyarakat daerah, dengan mengedepankan nilai-nilai kesetiakawanan sosial dalam mengelola permasalahan dan kebutuhan masyarakat daerah dan mewujudkan masyarakat yang makin kokoh dalam mewujudkantanggungjawab untuk meredistribusikan kemakmuran yang terus menunjukkan kesetiakawanan sosio-ekonominya untuk mengarahkan kaum ekonomi lemah menjadi produktif serta merta meningkatnya pelayanan publik. Sasaran Kabupaten Sumedang yang sejahtera ditandai dengan kondisi kehidupan masyarakat sumedang

yang memenuhi standar kelayakan dalam pemenuhan kebutuhan dibidang pendidikan, kesehatan dan bermatapencaharian layak serta jaminan keamanan dengan senantiasa mempertimbangkan kelestarian daya dukung lingkungan yang berkelanjutan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

d. Pengaruh Karakteristik Integrasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Temuan dari hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik integrasi (7,9%) terdiri dari menyatukan faham, menyamakan pandangan dan melakukan kerjasama berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Karakteristik integrasi adalah sejauhmana suatu organisasi mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Integrasi memiliki makna yang disampaikan Ibrahim (2006:331) yaitu "Rangkaian dan keterkaitan keseluruhan tahapan-tahapan komunikasi di atas dalam meningkatkan pelayanan.".

Kondisi demikian terbukti dengan Integritas dari aparat pemerintah Kabupaten Sumedang, yaitu memiliki kemampuan untuk bertindak konsisten sesuai dengan nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi. Dimensi dari integritas yang dinilai yaitu ;1). Mengetahui dan memahami kebijakan organisasi, 1). Mempunyai loyalitas terhadap organisasi dan pimpin, 3). Melaksanakan mekanisme dan budaya organisasi, 4). Melakukan penelitian dan

pengembangan organisasi merupakan karakterisrik Komponen Standar Kompetensi Struktural Birokrasi Pemerintahan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

e. Pengaruh Karakteristik Dukungan dari Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi.

Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa melakukan komunikasi sesama pegawai dalam menjalankan tugas dapat mempermudah pegawai yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan temuan untuk karakteristik dukungan dari manajemen (2,9%) sebagai karakteristik budaya organisasi ini secara empiris sudah berjalan dengan baik dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya, meskipun masih ada responden yang memberikan jawaban netral karena dilapangan memiliki prinsip;*bisa,kudu bisa* dan *sabisa-bisa*. Karakteristik dukungan dari manajemen menjelaskan bahwa melakukan komunikasi sesama pegawai dalam menjalankan tugas dapat mempermudah pegawai yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menggerakan bawahan agar dapat bekerja dengan baik dapat dilakukan diri sendiri yang menjadi bagian penting dalam hubungan antar pegawai sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mudah. Karakteristik dukungan dari manajemen yaitu; tingkat sejauhmana para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi Kabupaten Sumedang, walaupun pada temuan penelitian memiliki pengaruh yang rendah.

Kondisi ini menandaskan bahwa para manajer di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang kurang memberikan komunikasi yang jelas dalam bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka, hal ini terbukti bahwa dalam pemberian dukungan dana untuk produk unggulan Parawisata kabupaten Sumedang tidak profosional termasuk pada segi pembinaan situs-situs produk wisata jiarah maupun wisata belanja. Selanjutnya aparat birokrat bekerja kurang memperhatikan komunikasi yang jelas dari atasan, melainkan bekerja berdasarkan karakteristik identitas yang lebih menekankan nilai-nilai yang tertanam dari diri dan ciri khusus individu masing-masing bila dibandingkan dengan wewenang.

f. Pengaruh Karakteristik Kontrol Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik kontrol berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.031 atau 3.1%. karakteristik kontrol terdiri dari pemeriksaan langsung, pemeriksaan tidak langsung dan pemeriksaan fungsional sedangkan efektivitas organisasi. Secara empiris karakteristik kontrol yang terdiri dari pemeriksaan langsung, pemeriksaan tidak langsung dan pemeriksaan fungsional merupakan indikator yang berpengaruh terhadap kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya pegawai Pemerintah Kabupaten Sumedang. Bentuk dari pemeriksanaan langsung, tidak langsung dan fungsional yang dilakukan aparat birokrat dapat berupa integritas (irit) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan

secara terbuka, jujur dan langsung. (2009:31)

Karakteristik Kontrol di atas menjelaskan bahwa pemeriksaan langsung terhadap pekerjaan pegawai dalam memberikan pelayanan publik dapat dilaksanakan pada saat pegawai berada di tempat sehingga dapat mendorong pegawai bekerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pemeriksaan tidak langsung terhadap pegawai dilakukan atasan dapat diminta menurut permintaan pegawai sebagai langkah untuk selalu berhati-hati dalam melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap pemeriksaaan pegawai dalam satu unit dapat dilakukan atasan pada unit-unit yang menjadi kewenangan dapat menjadi motivasi serta hasil yang baik sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.Kondisi demikian terwujud dan terawasi dalam bentuk kompetensi yang harus dimiliki aparat birokrat di Kabupaten Sumedang, yaitu ; melalui sikap dalam budaya selalu melakukan perbaikan terus menerus (PTM) berupa "tindakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan cara-cara yang tepat agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif, serta melaksanakan perbaikan secara efektif dengan melakukan ujicoba setiap solusi yang diterapkan, mengumpulkan umpan balik kegunaannya dan memodifikasi solusi untuk efektivitas" (2009:65) sudah tertanam sebagai bentuk nilai-nilai budaya yang dianut oleh semua birokrat pemerintah Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap efektifitas kerja organisasi berupa kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya kebupaten Sumedang.

g. Pengaruh Karakteristik Identitas Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik identitas berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.229 atau 22.9%. karakteristik identitas dari aparat birokrat

Pemerintah Kabupaten Sumedang terdiri dari indikator karakteristik pribadi, ciri khusus dan mengamati perilaku berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pemerintah Kabupaten Sumedang yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Karakteristik identitas merupakan tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.

Karakteristik Identitas di atas menjelaskan bahwa setiap perilaku pegawai pemerintah Kabupaten Sumedang dapat ditentukan oleh karakteristik pribadi menjadi dasar bagaimana pegawai tersebut dapat bekerja lebih baik. Dan ciri khusus yang dimiliki pegawai sangat mendukung prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang diamati oleh pimpinan dapat menjadi alat pengamatan perilaku bekerja pegawai sesaui dengan ketentuan yang telah ditetapkan sesuai dengan Kreitner dan Kinichi (2003:78) menyatakan bahwa:

1. Budaya menentukan suatu kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
2. Budaya yang dapat diamati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol-simbol perusahaan.
3. Budaya ini berisikan penyebaran nilai-nilai yang mendasari perusahaan.
4. Dengan budaya yang kuat, para anggotanya berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting perusahaan.
5. Para pimpinan organisasi membuat penyebaran nilai-nilai dan penggunaan cerita, upacara, pahlawan dan bahasa yang baik untuk memperkuat nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari."

Temuan diatas menjelaskan bahwa indikator pribadi dari setiap aparat, dan ciri khusus yang dimiliki oleh aparat serta individu kemampuan mengamati perilaku sebagai bagian dari nilai-nilai, simbol-simbol dan pemahaman berkelakuan aparat dalam kehidupan sehari-hari sebagai anggota aparat pemerintah Kabupaten Sumedang mendukung pencapaian tujuan pemerintah Kabupaten Sumedang merupakan indikator yang sangat berpengaruh terhadap keluwesan dalam menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Tanggung jawab merupakan ketentuan yang pasti, Kebebasan bertindak bukan hak pegawai, Kemauan kerja tercipta dari dorongan dirinya. Tanggung jawab atas pekerjaan merupakan ketentuan yang pasti, dan pegawai memiliki kebebasan bertindak namun dapat dipertanggung jawabkan, sehingga kemauan kerja tercipta dari dorongan dirinya bukan atas dasar keterpaksaan sebagai ciri individu yang berdasarkan islamik. Dalam hal keberhasilan dari efektivitas yaitu melalui kemampuan beradaptasi melibatkan mental dan emosional pegawai, kematangan pegawai mempengaruhi adaptasi pegawai dan dan informasi tiap bagian mempercepat sosialisasi lingkungan kerja, keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan mempercepat pencapaian tujuan/produkstifitas, pencapaian hasil kerja sesuai prosedur kerja/ kepuasan kerja, kesepakatan struktur organisasi yang kompleks menunjang pegawai dalam bekerja/kemampuan berlaba, kuantitatif fasilitas pendukung tidak menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi/kemampuan menggunakan sumber daya.

h. Pengaruh Karakteristik Sistem Imbalan Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik sistem imbalan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.104 atau 10.4%. karakteristik sistem imbalan terdiri dari alokasi

imbalan, prestasi pegawai dan tidak membeda-bedakan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Sistem Imbalan merupakan tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Temuan Karakteristik Sistem Imbalan Pemerintah Kabupaten Sumedang menjelaskan bahwa penetapan alokasi imbalan di lingkungan pemerintah kabupaten Sumedang ditentukan oleh kebijakan yang ada dalam suatu instansi, dan prestasi pegawai diberikan berdasarkan hasil prestasi kerja pegawai bukan atas suka atau tidak suka atas dasar kehendak pimpinan.

Bentuk penampilan sikap bijaksana pimpinan yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan tidak membeda-bedakan perlakuan pimpinan terhadap pegawai sesuai dengan pendapat Vijay (1983) di ikuti Gibson (1994:41) memberikan beberapa garis pedoman yang dapat digunakan untuk mengubah budaya yang merintangi keefektifan organisasi yaitu ; " Harus memahami bahwa budaya organisasi, sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama tersebut adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi menejerial; yaitu perilaku, struktur dan proses organisasi; dan dengan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada, Manajer harus mempraktekan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang konsisten dengan keyakinan dan nilai budaya yang diaturnya" sehingga konsistensi dari imbalan yang diterima oleh aparat birokrat sudah merupakan suatu yang jelas dari pimpinan tanpa membeda-bedakan pegawai yang tertuang jelas dalam bentuk tunjangan jabatan struktural pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan struktural, diberikan tunjangan jabatan struktural dan tunjangan jabatan struktural ditetapkan dengan keputusan presiden berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan

kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

i. Pengaruh Karakteristik Toleransi Terhadap Konflik terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik toleransi terhadap konflik berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.031 atau 3.1%. karakteristik toleransi terhadap konflik terdiri dari memberi motivasi, meminimalisasi maslah dan melakukan klarifikasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Karakteristik Toleransi terhadap Konflik dari temuan penelitian menjelaskan bahwa kewajiban pimpinan dalam memberi motivasi kepada pegawai merupakan kewajiban pimpinan dalam memperkecil persoalan pegawai, dan meminimalisasi masalah yang dilaksanakan pegawai bukan dilakukan dengan memunculkan masalah baru bagi organisasi, serta menghindari salah pengertian dari pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang seharusnya ditindak lanjuti dengan melakukan klarifikasi dengan lugas dan tegas oleh pimpinan di Pemerintahan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Toleransi terhadap konflik merupakan karakteristik budaya organisasi yang melihat sejauhmana tingkat para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka dalam melaksanakan tugas sebagai aparat birokrasi. Temuan di lapangan, setiap birokrat di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang secara rutin dari mulai tingkat kecamatan sampai dengan Dinas-dinas, sekretariat selalu mengadakan pertemuan rutin bulanan . Pertemuan bulanan tersebut dijalnkan merupakan pertemuan yang membicakakan tentang a).isu-isu strategis manajemen pemerintahan daerah, b). manajemen strategis (perumusan visi, misi, dan renstra),

c). perencanaan pembangunan daerah, d). penataan kelembagaan pemerintah daerah, e). manajemen SDM daerah, f). manajemen keuangan daerah, g). manajemen pelayanan jasa daerah,h). akuntabilitas kinerja pemerintah daerah serta persoalan-persoalan yang sedang berlangsung diberbagai tingkat pemerintah sehingga dapat meningkatkan kompetensi aparatur dalam bidang pelayanan prima untuk memuaskan kepada masyarakat.

Implementasi dari karakteristik toleransi terhadap konflik di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sumedang telah mengacu kepada perilaku yang berlandaskan budaya yaitu bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan, mengambil tindak atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan telah tersirat didalam kompetensi seitap birokrat di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang memiliki bobot nilai dalam komponen penilaian Kompetensi berkenaan dengan budaya organisasi Pemerintah Kabupaten Sumedang yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

y. Pengaruh Karakteristik Pola-pola Komunikasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pola-pola komunikasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.029 atau 2.9%. karakteristik pola-pola komunikasi terdiri dari hubungan satu arah, hubungan dua arah dan hubungan hirarki wewenang sedangkan efektivitas organisasi. Distribusi Frekuensi untuk karakteristik Pola-Pola Komunikasi dalam penelitian menjelaskan bahwa Pola komunikasi dalam bentuk hubungan satu arah harus dilakukan oleh atasan pada bawahan pada

saat persoalan yang menyangkut kompetensi individual, namun pola Komunikasi hubungan dua arah dapat efektif tetap memerlukan respon dari kedua belah pihak. Sedangkan Pola Komunikasi mengenai hubungan hirarki wewenang antar atasan dengan bawahan dapat berjalan harus didasarkan pada masing-masing posisi jabatan pegawai.

Hasil data analisis penelitian di atas, dapat dijelaskan dari beberapa nilai-nilai yang dianut oleh aparat pemerintahan daerah kabupaten Sumedang lebih berpengaruh terhadap nilai yang dianut berdasarkan identitas, arah dan imbalan dalam membentuk sikap dan perilaku kelompok seperti yang dijelaskan dibanding dengan karakteristik pola-pola komunikasi, hal ini ditegaskan oleh Tjahjono (11:2006) menurut pendapat Kotler dan Hesker (1991), Sackman (1991), Hostestede (1994) dan Maschi dan Roger (1995) menyatakan bahwa **"budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan prilaku kelompok tersebut**" dapat dilihat dalam pemerintahan Sumedang berpengaruh terhadap keberhasilan dari efektivitas organisasi pemerintah Kabupaten Sumedang yaitu melalui kemampuan beradaptasi melibatkan mental dan emosional aparat, kematangan aparat birokrasi mempengaruhi adaptasi pegawai dan informasi tiap bagian dapat mempercepat sosialisasi lingkungan kerja terhadap aparat, serta keikutsertaan aparat dalam pengambilan keputusan mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya sebagai bentuk produkstifitas organisasi, pencapaian hasil kerja aparat yang sesuai prosedur kerja merupakan bentuk kepuasan kerja yang dihasilkan aparat, serta kesepakatan struktur organisasi yang kompleks akan menunjang kemampuan aparat dalam bekerja sebagai bentuk kemampuan berlaba organisasi, dan kuantitatif

fasilitas pendukung dapat menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisas sebagai bentuk kemampuan Pemerintah kabupaten Sumedang dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki dibandingkan dengan pola-pola komunikasi baik satu arah, dua arah ataupun komunikasi hirarki serta wewenang secara langsung dan tidak langsung kurang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pola komunikasi yang dilakukan oleh Aparat Birokrat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam bentuk pola komunikasi hubungan satu arah hanya dilakukan oleh atasan kepada bawahan disaat persoalan yang menyangkut kompetensi individual, padahal pola komunikasi harus dilakukan secara terus menerus untuk semua sektor pada dinas-dinas, kantor-kantor, badan-badan, sekretariat di Kabupaten Sumedang. Pada kenyataannya hubungan komunikasi termasuk pola Komunikasi hubungan dua arah dapat efektif dilaksanakan tetap memerlukan respon dari kedua belah pihak, sedangkan dalam hal pola komunikasi hubungan hirarki kewenangan antara atasan dengan bawahan di Kabupaten Sumedang hanya dapat berjalan didasarkan pada masing-masing posisi jabatan pegawai sehingga persoalan diluar hirarki wewenang sulit mendapat solusi dalam menghadapi persoalan. Dengan demikian Pola komunikasi yang dilaksankan aparat di lingkungan Pemerintah memiliki pengaruh yang rendah atau kurang signifikan.

Implementasi budaya organisasi Birokrat Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang

Secara deskriptif pelaksanaan budaya organisasi birokrasi, baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi yang kuat terhadap tercapaianya peningkatan efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten

Sumedang. Hal tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi birokrasi secara empiris telah memberikan andil yang sangat besar terhadap tercapainya efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.

Budaya organisasi birokrasi yang dilaksanakan pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang pada dasarnya berorientasi tujuan pada umumnya dimotivasi oleh keinginan aparat sebagai manusia interst administrasi untuk meraih tujuan-tujuan dipengaruhi oleh adanya motivasi yang melandasi perilaku aparat dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan dan kepentingan yang didasari (dari dalam) oleh yang bersangkutan dalam mencapai efektivitas organisasi. Deesler,1991., Henry,1970 dan Gawa 1979 telah dikemukan di atas memberikan gambaran bahwa "perilaku birokrasi dan budaya organisasi sangat mendukung efektifitas keorganisasian"

Pemikiran tersebut di atas sesuai dengan pendapat Edward III dalam putra (2001:9) dapat dibuktikan dari variabel perilaku birokrasi Kabupaten Sumedang dominan pada karakteristik pelaksanaan tugas-tugas birokrasi melalui indikator bentuk pedoman kerja, pembagian kerja, akurasi kerja dan pendekatan *human approach* untuk karakteristik kemampuan melalui indikator keterampilan intelektual, keahlian khusus, serta kondisi fisik lebih besar memberikan andil terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Namun kenyataan di lapangan karakteristik pengharapan berupa kelayakan kerja, kemapanan kerja dan kesuksesan kerja kurang memberikan andil terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Kabupaten Sumedang mengingat para aparat bekerja berdasarkan dengan visi misi *sauyunan, sareundeuk saigel, sabobot sapihanean*, dan sistem kekeluargaaan, disamping berpedoman pada visi misi yang islamik, sehingga tidak terlalu memiliki pengharapan terhadap

layak tidaknya bekerja, kemapanan bekerja serta tidak terlalu termotivasi akan harapan meraih kesuksesan pekerjaan.

Sedangkan kondisi dari variabel budaya organisasi dengan karakteristik identitas aparat birokrat Kabupaten Sumedang melalui indikator karakteristik pribadi, ciri khusus, mengamati perilaku dan karakteristik arah melalui indikator menciptakan sasaran, mencapai harapan, dan menuju prestasi sangat kuat mendorong untuk memberikan andil terhadap peningkatan efektivitas organisasi Kabupaten Sumedang sedangkan fakta dilapangan berdasarkan wawancara dengan masyarakat, tokoh masyarakat, budayawan dan beberapa pegawai, bahwa karakteristik dukungan dari manajemen atau atasan dan karakteristik pola-pola komunikasi yang dijalankan atasan dan pihak atasan lebih menekankan pada prinsip; *bisa, kudu bisa, dan sabisa-bisa* kurang mempunyai andil pencapaian efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan dan Kantor-kantor, sekretariat di Kabupaten Sumendang akan melahirkan pemikiran dan dampak sesuai dengan pendapat Zainuddin (2010), bahwa "Pemimpin seringkali meminta konsesus, suatu kebiasaan yang kemudian diikuti oleh semua orang"

Pada variabel budaya organisasi dalam karakteristik identitas dan karakteristik arah yang memiliki kontribusi yang sangat kuat secara langsung maupun tidak langsung karena lebih memberikan andil yang besar terhadap peningkatan efektivitas organisasi Kabupaten Sumedang. Hal ini menandakan bahwa nilai-nilai yang dianut birokrat tentang kepatuhan dari para perilaku birokrat akan pelaksanaan tugas-tugasnya dan nilai karakteristik arah atau kebijakan perintah melandasi karakteristik perilaku pelaksanaan tugas melalui indikator menciptakan sasaran, mencapai harapan, dan menuju prestasi tercipta atau dijalankan karena dilandasi oleh perilaku dari karakteristik kemampuan yaitu melalui indikator bentuk keterampilan intelektual, keahlian khusus, serta kondisi fisik dengan

nilai atau norma-norma dari budaya organisasi dengan karakteristik identitas yaitu melalui indikator pribadi, ciri khusus dan mengamati "Perilaku sehingga menghasilkan efektivitas organisasi yang berlandaskan dari perilaku individu" pernyataan yang disampaikan oleh Harrison dan Stokes (1991:1) seperti pola kepercayaan, nilai, ritual, mithos para anggota organisasi dalam hal ini birokrat pemerintahan Kabupaten Sumedang sangat mempengaruhi perilaku semua secara individu dan kelompok struktural didalam organisasi dan adanya pengaruh budaya yang dikemas agar berkolaborasi kedalam organisasi pemerintahan terhadap perilaku.

Dengan menamcapkan nilai-nilai budaya luhur kesundaan dan islamik dalam kehidupan sehari-hari bekerja maupun dalam *uniform* (pakaian disaat-saat tertentu menggunakan *solontong* / pakaian *pangsi hitam-hitam dan nyoren tas bubu/*untuk mencari ikan dan menggunakan topi *totopong*) dalam kegiatan atau rapat dinas dan kegiatan akbar Pemerintahan Sumedang. Fakta dilapangan hal tersebut diatas merupakan manifestasi dorongan, kolaborasi dari aplikatif nilai budaya organisasi kedalam identitas individu maupun organisasi dengan harapan menjadi kekhasan dari Pemerintahan Sumedang yang dapat dijual kepada masyarakat khususnya dan wisatawan umumnya disamping dibentuk dengan mengangkat nilai-nilai budaya kedalam kehidupan birokrat dan masyarakat serta dikukuhkannya bahwa slogan *Sumedang Puseur Budaya Pasundan*.

Pada hal Keluwesan beradaptasi dari sumber daya manusia/ aparat/birokrat yang telah dapat melaksanakan tugas pemerintahan dengan kemampuan beradaptasi melibatkan mental dan emosional aparat, sarana dan prasarana serta tujuan melalui karakteristik kemampuan, lamanya beradaptasi dan sosialisasi dengan lingkungan yaitu bekerja berdampingan dengan Yayasan Geusan Ulun dalam mengelola situs-situs kebudayaan sebagai kekuatan yang dimiliki selama bertahun-tahun hidup berdampingan dengan birokrat dalam

mengelola masyarakat mengingat historikal Kabupaten Sumedang berasal dari Kerjaaan Padjadjaran mengingat sumber dari budaya organisasi akan dipengaruhi oleh sebagian besar dari perilaku pendiri organisasi yaitu Kerajaan Sumedang Larang.

Dari segi produktivitas berupa efesiensi, kualitas kerja dan pencapaian target dalam efektivitas tercermin dari keikutsertaan aparat dalam pengambilan keputusan mempercepat pencapaian tujuan dinas dalam produkstifitas dengan hasil realisasi pencapaian IPM (Indeks Pembangunan Manusia) tahun 2003 sd 2008, tingkat umur harapan hidup bayi yang semakin meningat, Jumlah kematian Ibu dan anak menurun sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 , adanya peningkatan angka merek huruf dari tahun 2007 sampai dengan 2008.

Segi pencarian sumber daya, adanya menyediakan secara kuantitatif fasilitas pendukung sangat menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi sebagai kemampuan menggunakan sumber daya terlihat dalam perkembangan Parawisata dan Kebudayaan sebagai produk unggulan Kabupaten Sumedang. Hasil yang diperoleh Pemerintahan Kabupaten Sumedang yaitu meningkatan income per kapita melalui 7 Dinas sektor unggulan daerah terlihat dalam PDRB (Pendapat Daerah rencana Belanja) yang teus meningkat 2008, serta sumber penerimaan Daerah yang lainnya yang sah dari tahun 2004 sebesar Rp. 13.519.981.851 menjadi Rp. 98.973.515,480 pada tahun 2008, Realisasi Anggaran dan Pendapatan Daerah meningkat dari tahun 2007 sebesar Rp. 14.038.431.561,38 menjadi Rp. 16.714.197,410 di tahun 2008 sehingga memiliki target realisasi pendapatan tahun anggaran sampai dengan November 2009 sebesar 60% (tabel 13).

Selanjutnya dalam hal kepuasan kerja, (Hersey & Blanchard, 1988: 64) menyampaikan bahwa: “Perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan artinya perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh

keinginan utuk meraih tujuan-tujuan tertentu." Kepuasan kerja publik Kabupaten Sumedang dapat diawali dari birokrat pemerintahan Sumedang untuk pencapaian hasil kerja sesuai prosedur kerja merupakan bentuk kepuasan kerja, melalui pemenuhan dua faktor, yaitu faktor *motivation* dan h*ygine* faktor yang merupakan berasal dari sumber dari kepuasan kerja dengan mengkombinasikan antara dipenuhinya harapan dan kenyataan yang dialaminya dalam bekerja. Implementasi kepuasan kerja pemerintahan berhubungan erat dengan kesepakatan psikologis dan ekonomis (*psyhological and economic contracts*) antara birokrat dengan masyarakat Kabupaten Sumedang.

Kesepakatan psikologis adalah kondisi-kondisi dari psikologi birokrat yang terlibat dengan sistem tugas-tugas dan arah/perintah yang ditetapkan oleh pemerintah kabupaten Sumedang. Melalui budaya organisasi dan perilaku organisasi, Kabupaten Sumedang dapat meningkatkan kemampuan aparatnya untuk berfikir, berlogika dan berpola pikir yang kompleks, dinamis dan konstektual yang diharapkan dapat berperan melahirkan sumber daya manusia yang beriman, bertaqwa kepada TuhanYang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, cerdas terampil, mandiri berkepribadian mantap serta memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan melalui pelayanan publik yang prima.

Kondisi ini dapat dilihat dari aplikatif menurunnya angka persoalan dari tiap dinas atau meningkatnya angka partisipasi masyarakat, diantaranya hasil dari pelayanan yang berhubungan dengan catatan sipil seperti akta kelahiran, akta kematian, akta perkawinan, akta penyerahan anak dan akta lainnya di lingkungan Kabupaten Sumedang semakin membaik terlihat dari jumlah yang tidak terlayani semakin sedikit dan pelayanan perijinan pekerjaan umum, kesehatan , bidang parwisata, bidang perhubungan dan bidang pertambangan dan energi yang semakin membaik .

Demikian pula dalam hal kemampuan berlaba pemerintahan Kabupaten Sumedang berupa kesepakatan struktur organisasi yang kompleks guna menunjang aparat dalam bekerja untuk menjalankan kemampuan berlaba seperti terlihat dalam PAD (Pendapatan Asli Daerah) yang meningkat dari tahun 2004 Rp. 50.118.894,988 sampai tahun 2008 menjadi sebanyak Rp. 88.156.488,869, Laporan disamping pendapatan dari sektor unggulan yang dikelola oleh masyarakat berkenaan dengan perkembangan kebudayaan yang akan dijakan salah satu produk wisata belanja dan wisata jiarah di kabupaten Sumedang serta laju pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik.

Jadi Secara deskriftif budaya organisasi lebih dominan pada karakteristik identitas melalui indikator pribadi, ciri khusus berdasarkan dengan visi misi *sauyunan, sareundeuk saigel, sabobot sapihanean*, *uniform* dan sistem kekeluargaan yang islamik, serta nilai karakteristik arah atau kebijakan perintah harus jelas sebagai landasan bagi birokrasi berperilaku dibandingkan perilaku birokrasi dalam pelaksanaan karakteristik tugas-tugas berupa indikator menciptakan sasaran, mencapai harapan, dan menuju prestasi tercipta dan pendekatan *human approach dari* karakteristik kemampuan melalui indikator keterampilan intelektual, keahlian khusus, serta kondisi fisik dari lingkungan atau dijalankan dengan nilai-nilai yang dianut birokrat tentang kepatuhan melalui indikator bentuk pedoman kerja, pembagian kerja, akurasi dari lingkungan berupa nilai sosial budaya dan sosial politik pada praktiknya turut mendorong dengan kuat dan berkolaborasi walaupun pada dukungan dari manajemen, pola-pola komunikasi serta karakteristik pengharapan, wewenang kurang memberikan andil terhadap efektivitas organisasi di Kabupaten Sumedang mengingat para aparat bekerja sehingga tidak terlalu memiliki pengharapan terhadap layak tidaknya bekerja, kemapanan bekerja serta tidak terlalu termotivasi

akan harapan meraih kesuksesan pekerjaan.

efektifitas kerja organisasi melalui karakteristik menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang

Kondisi demikian dapat dibuktikan yaitu pada variabel budaya organisasi sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh. Harrison dan Stokes (1991: 1) sebagai "Pola kepercayaan, nilai, ritual, mithos para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi" dengan karakteristik identitas melalui indikator karakteristik pribadi, ciri khusus, mengamati perilaku dan karakteristik arah melalui indikator menciptakan sasaran, mencapai harapan, dan menuju prestasi sangat signifikan berpengaruh terhadap efektivitas pemerintahan Kabupaten Sumedang dalam hal keluwesan beradaptasi, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Sedangkan karakteristik dukungan dari manajemen dan karakteristik pola-pola komunikasi mempunyai pengaruh yang rendah terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor, Sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumendang.

Gambaran secara kongkrit dari setiap karakteristik budaya organisasi secara detail terhadap efektivitas organisasi di Kabupaten Sumedang.

1. Pengaruh karakteristik Inisiatif Individu Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data penelitian secara empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui karakteristik inisiatif individu (7,9) berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.

Kondisi karakteristik inisiatif individu terdiri dari indikator memiliki tanggung jawab, kebebasan bertindak dan kemauan kerja sedangkan efektivitas organisasi. Karakteristik inisiatif individu dalam hal tanggung jawab atas pekerjaan merupakan ketentuan yang pasti, dan pegawai memiliki kebebasan bertindak namun dapat dipertanggung jawabkan, sehingga kemauan kerja tercipta dari dorongan dirinya bukan atas dasar keterpaksaan berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedangdalam hal keluwesan beradaptasi, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Ibrahim (2004:330) menyampaikan bahwa implementasi "budaya organisasi merupakan tanggung jawab top manajemen bagi organisasi-organisasi masih bersifat labil, begitu berkembang menjadi lebih baik, akan menjadi tanggung jawab bersama" merupakan karakteristik aparat birokrasi Kabupaten Sumedang sehingga karakteristik individu menjadi dominan dalam mengelola budaya organisasi berdasarkan kepada visi dan misi Kabupaten Sumedang SEHATI, Islamik dan menunggu keridhoan-Nya atas semua tindakan yang dilaksanakan dan "*output* (tingkat tanggung jawab untuk mendapatkan hasil dan dampak tersebut pada kinerja tim dan organisasi" Amstrong dan Murlis (2003) merupakan setiap kompetensi dasar setiap aparat Kabupaten Sumedang khususnya dalam hal proaktif dan inisiatif :

Sikap Proaktif dan inisiatif individu dari para birokrat di Lingkungan Kabupaten Sumedang, yaitu kemampuan untuk bertindak menjangkau hasil pekerjaan lebih dari yang diharapkan atau dibutuhkan tanpa menunggu perintah pimpinan terlebih dahulu dalam rangka optimalisasi kinerja sesuai dengan pasal 1 (Peraturan Bupati Sumedang No.38 thn 1009 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural pada Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang)

yaitu ; kualifikasi normatif adalah persyaratan berdasarkan peraturan perundang-undangan tentang kepegawaian yang berlaku sebagai bagian dari standar kompetensi jabatan struktural dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Struktural terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Adapun kompetensi dasar, adalah "karakteristik individu dalam bentuk watak, sikap dan konsep diri yang wajib dimiliki oleh seluruh pejabat struktural sebagi bagian dari standar kompetensi" bidang.(pasal 1 ayat 1 Peraturan Bupati No 38 tahun 1009) yang melandasi budaya organisasi karakteristik inisiatif Individu birokrasi Kabupaten Sumedang.

2. Pengaruh Karakteristik Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko Terhadap Efektivitas Organisasi

Temuan dari hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik toleransi terhadap tindakan beresiko (6,5%) terdiri dari indikator memaklumi tindakan, mengambil kebijakan dan membuat keputusan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Adanya sikap sejauhmana para aparat dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Sikap maklum dari seorang aparat birokrat di lingkungan kabupaten Sumedang terhadap tindakan hasil pekerjaan orang lain merupakan sikap arif yang dapat mendorong orang lain berkerja lebih baik. Kebijakan yang dilakukan bukan oleh aparat struktural dalam suatu instansi akan dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi, dan pengambilan keputusan yang tepat oleh birokrat kabupaten Sumedang secara tepat dapat mengurangi resiko dalam mencapai tujuan organisasi. Sikap memahami iklim dan budaya organisasi merupakan salah satu karakteristik kompetensi yang harus diterapkan oleh birokrat

di lingkungan Kabupaten Sumedang. Budaya bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya, secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan, mengambil tindak atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan diterapkan dalam perilaku setiap aparat kabupaten Sumedang. Sikap budaya bertindak di atas yang diterapkan sebagai budaya birokrat Kabupaten Sumedang memiliki bobot yang tinggi dalam kompetensi birokrat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya

3. Pengaruh Karakteristik Arah Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik arah (14,4%) terdiri dari menciptakan sasaran, mencapai harapan dan menuju prestasi secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Karakteristik arah berorientasi pada sejauhmana Pemerintah Kab Sumedang menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi yang akan dicapai oleh aparat birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang. Pengarahan yang jelas dari ”sasaran dan harapan aparat birokrat akan tercantum dalam visi dan misi serta tujuan organisasi” yang dipertegas oleh Tika (2006:10) Organisasi pemerintahan Kab Sumedang sebagai organisasi formal memiliki, penetuan sasaran dan tujuan yang tegas dan seringkali dinyatakan secara tertulis dengan sumber-sumber yang ada melalui jangka panjang,menengah dan jangka pendek.

Sasaran dan pencapaian harapan menuju prestasi dari Pemerintah kabupaten Bandung, jelas tertera dalam visi dan

misi Kabupaten dengan dilandasi orientasi masyarakat**.** Makna visi dan misi Kabupaten Sumedang adalah memberikan arah dan sasaran yang jelas dalam lingkungan kehidupan pemerintahan dan bermasyarakat, senantiasa mengedepankan kepuasan dalam layanan pemerintahan dan pembangunan diberbagai bidang melalui pola kemitraan, permusyawarahan, transparansi, saling percaya serta senantiasa proporsional dalam mendistribusikan hak dan kewajiban diantara stakeholders pemerintahan guna mewujudkan kemajuan pembangunan daerah yang dikehendaki masyarakat daerah, dengan mengedepankan nilai-nilai kesetiakawanan sosial dalam mengelola permasalahan dan kebutuhan masyarakat daerah dan mewujudkan masyarakat yang makin kokoh dalam mewujudkantanggungjawab untuk meredistribusikan kemakmuran yang terus menunjukkan kesetiakawanan sosio-ekonominya untuk mengarahkan kaum ekonomi lemah menjadi produktif serta merta meningkatnya pelayanan publik. Sasaran Kabupaten Sumedang yang sejahtera ditandai dengan kondisi kehidupan masyarakat sumedang yang memenuhi standar kelayakan dalam pemenuhan kebutuhan dibidang pendidikan, kesehatan dan bermatapencaharian layak serta jaminan keamanan dengan senantiasa mempertimbangkan kelestarian daya dukung lingkungan yang berkelanjutan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

4. Pengaruh Karakteristik Integrasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Temuan dari hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik integrasi (7,9%) terdiri dari menyatukan faham, menyamakan pandangan dan melakukan kerjasama berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan

menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Karakteristik integrasi adalah sejauhmana suatu organisasi mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Integrasi memiliki makna yang disampaikan Ibrahim (2006:331) yaitu "Rangkaian dan keterkaitan keseluruhan tahapan-tahapan komunikasi di atas dalam meningkatkan pelayanan.".

Kondisi demikian terbukti dengan Integritas dari aparat pemerintah Kabupaten Sumedang, yaitu memiliki kemampuan untuk bertindak konsisten sesuai dengan nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi. Dimensi dari integritas yang dinilai yaitu ;1). Mengetahui dan memahami kebijakan organisasi, 1). Mempunyai loyalitas terhadap organisasi dan pimpin, 3). Melaksanakan mekanisme dan budaya organisasi, 4). Melakukan penelitian dan pengembangan organisasi merupakan karakterisrik Komponen Standar Kompetensi Struktural Birokrasi Pemerintahan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

5. Pengaruh Karakteristik Dukungan dari Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi.

Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa melakukan komunikasi sesama pegawai dalam menjalankan tugas dapat mempermudah pegawai yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan temuan untuk karakteristik dukungan dari manajemen (2,9%) sebagai karakteristik budaya organisasi ini secara empiris sudah berjalan

dengan baik dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya, meskipun masih ada responden yang memberikan jawaban netral karena dilapangan memiliki prinsip;*bisa,kudu bisa* dan *sabisa-bisa*. Karakteristik dukungan dari manajemen menjelaskan bahwa melakukan komunikasi sesama pegawai dalam menjalankan tugas dapat mempermudah pegawai yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menggerakan bawahan agar dapat bekerja dengan baik dapat dilakukan diri sendiri yang menjadi bagian penting dalam hubungan antar pegawai sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mudah. Karakteristik dukungan dari manajemen yaitu; tingkat sejauhmana para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi Kabupaten Sumedang, walaupun pada temuan penelitian memiliki pengaruh yang rendah.

Kondisi ini menandaskan bahwa para manajer di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang kurang memberikan komunikasi yang jelas dalam bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka, hal ini terbukti bahwa dalam pemberian dukungan dana untuk produk unggulan Parawisata kabupaten Sumedang tidak profosional termasuk pada segi pembinaan situs-situs produk wisata jiarah maupun wisata belanja. Selanjutnya aparat birokrat bekerja kurang memperhatikan komunikasi yang jelas dari atasan, melainkan bekerja berdasarkan karakteristik identitas yang lebih menekankan nilai-nilai yang tertanam dari diri dan ciri khusus individu masing-masing bila dibandingkan dengan wewenang.

6. Pengaruh Karakteristik Kontrol Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik kontrol berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.031 atau 3.1%. karakteristik kontrol terdiri dari pemeriksaan langsung, pemeriksaan tidak langsung dan pemeriksaan fungsional sedangkan efektivitas organisasi. Secara empiris karakteristik kontrol yang terdiri dari pemeriksaan langsung, pemeriksaan tidak langsung dan pemeriksaan fungsional merupakan indikator yang berpengaruh terhadap kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya pegawai Pemerintah Kabupaten Sumedang. Bentuk dari pemeriksanaan langsung, tidak langsung dan fungsional yang dilakukan aparat birokrat dapat berupa integritas (irit) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur dan langsung. (2009:31)

Karakteristik Kontrol di atas menjelaskan bahwa pemeriksaan langsung terhadap pekerjaan pegawai dalam memberikan pelayanan publik dapat dilaksanakan pada saat pegawai berada di tempat sehingga dapat mendorong pegawai bekerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pemeriksaan tidak langsung terhadap pegawai dilakukan atasan dapat diminta menurut permintaan pegawai sebagai langkah untuk selalu berhati-hati dalam melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap pemeriksaaan pegawai dalam satu unit dapat dilakukan atasan pada unit-unit yang menjadi kewenangan dapat menjadi motivasi serta hasil yang baik sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.Kondisi demikian

terwujud dan terawasi dalam bentuk kompetensi yang harus dimiliki aparat birokrat di Kabupaten Sumedang, yaitu ; melalui sikap dalam budaya selalu melakukan perbaikan terus menerus (PTM) berupa "tindakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan cara-cara yang tepat agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif, serta melaksanakan perbaikan secara efektif dengan melakukan ujicoba setiap solusi yang diterapkan, mengumpulkan umpan balik kegunaannya dan memodifikasi solusi untuk efektivitas" (2009:65) sudah tertanam sebagai bentuk nilai-nilai budaya yang dianut oleh semua birokrat pemerintah Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap efektifitas kerja organisasi berupa kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya kebupaten Sumedang.

7. Pengaruh Karakteristik Identitas Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik identitas berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.229 atau 22.9%. karakteristik identitas dari aparat birokrat Pemerintah Kabupaten Sumedang terdiri dari indikator karakteristik pribadi, ciri khusus dan mengamati perilaku berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pemerintah Kabupaten Sumedang yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Karakteristik identitas merupakan tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.

Karakteristik Identitas di atas menjelaskan bahwa setiap perilaku pegawai pemerintah Kabupaten Sumedang dapat ditentukan oleh

karakteristik pribadi menjadi dasar bagaimana pegawai tersebut dapat bekerja lebih baik. Dan ciri khusus yang dimiliki pegawai sangat mendukung prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang diamati oleh pimpinan dapat menjadi alat pengamatan perilaku bekerja pegawai sesaui dengan ketentuan yang telah ditetapkan sesuai dengan Kreitner dan Kinichi (2003:78) menyatakan bahwa:

1. Budaya menentukan suatu kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
2. Budaya yang dapat diamati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol-simbol perusahaan.
3. Budaya ini berisikan penyebaran nilai-nilai yang mendasari perusahaan.
4. Dengan budaya yang kuat, para anggotanya berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting perusahaan.
5. Para pimpinan organisasi membuat penyebaran nilai-nilai dan penggunaan cerita, upacara, pahlawan dan bahasa yang baik untuk memperkuat nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari."

Temuan diatas menjelaskan bahwa indikator pribadi dari setiap aparat, dan ciri khusus yang dimiliki oleh aparat serta individu kemampuan mengamati perilaku sebagai bagian dari nilai-nilai, simbol-simbol dan pemahaman berkelakuan aparat dalam kehidupan sehari-hari sebagai anggota aparat pemerintah Kabupaten Sumedang mendukung pencapaian tujuan pemerintah Kabupaten Sumedang merupakan indikator yang sangat berpengaruh terhadap keluwesan dalam menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Tanggung jawab merupakan

ketentuan yang pasti, Kebebasan bertindak bukan hak pegawai, Kemauan kerja tercipta dari dorongan dirinya. Tanggung jawab atas pekerjaan merupakan ketentuan yang pasti, dan pegawai memiliki kebebasan bertindak namun dapat dipertanggung jawabkan, sehingga kemauan kerja tercipta dari dorongan dirinya bukan atas dasar keterpaksaan sebagai ciri individu yang berdasarkan islamik. Dalam hal keberhasilan dari efektivitas yaitu melalui kemampuan beradaptasi melibatkan mental dan emosional pegawai, kematangan pegawai mempengaruhi adaptasi pegawai dan dan informasi tiap bagian mempercepat sosialisasi lingkungan kerja, keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan mempercepat pencapaian tujuan/produkstifitas, pencapaian hasil kerja sesuai prosedur kerja/ kepuasan kerja, kesepakatan struktur organisasi yang kompleks menunjang pegawai dalam bekerja/kemampuan berlaba, kuantitatif fasilitas pendukung tidak menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi/kemampuan menggunakan sumber daya.

8. Pengaruh Karakteristik Sistem Imbalan Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik sistem imbalan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.104 atau 10.4%. karakteristik sistem imbalan terdiri dari alokasi imbalan, prestasi pegawai dan tidak membeda-bedakan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Sistem Imbalan merupakan tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Temuan Karakteristik Sistem Imbalan Pemerintah Kabupaten Sumedang menjelaskan bahwa penetapan alokasi imbalan di lingkungan pemerintah kabupaten Sumedang ditentukan oleh kebijakan yang ada dalam suatu instansi, dan prestasi pegawai diberikan berdasarkan hasil prestasi kerja pegawai bukan atas suka

atau tidak suka atas dasar kehendak pimpinan.

Bentuk penampilan sikap bijaksana pimpinan yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan tidak membeda-bedakan perlakuan pimpinan terhadap pegawai sesuai dengan pendapat Vijay (1983) di ikuti Gibson (1994:41) memberikan beberapa garis pedoman yang dapat digunakan untuk mengubah budaya yang merintangi keefektifan organisasi yaitu ; " Harus memahami bahwa budaya organisasi, sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama tersebut adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi menejerial; yaitu perilaku, struktur dan proses organisasi; dan dengan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada, Manajer harus mempraktekan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang konsisten dengan keyakinan dan nilai budaya yang diaturnya" sehingga konsistensi dari imbalan yang diterima oleh aparat birokrat sudah merupakan suatu yang jelas dari pimpinan tanpa membeda-bedakan pegawai yang tertuang jelas dalam bentuk tunjangan jabatan struktural pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan struktural, diberikan tunjangan jabatan struktural dan tunjangan jabatan struktural ditetapkan dengan keputusan presiden berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

9. Pengaruh Karakteristik Toleransi Terhadap Konflik terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik toleransi terhadap konflik berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.031 atau 3.1%. karakteristik toleransi terhadap konflik terdiri dari memberi motivasi, meminimalisasi maslah dan melakukan klarifikasi berpengaruh terhadap efektivitas

organisasi. Karakteristik Toleransi terhadap Konflik dari temuan penelitian menjelaskan bahwa kewajiban pimpinan dalam memberi motivasi kepada pegawai merupakan kewajiban pimpinan dalam memperkecil persoalan pegawai, dan meminimalisasi masalah yang dilaksanakan pegawai bukan dilakukan dengan memunculkan masalah baru bagi organisasi, serta menghindari salah pengertian dari pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang seharusnya ditindak lanjuti dengan melakukan klarifikasi dengan lugas dan tegas oleh pimpinan di Pemerintahan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Toleransi terhadap konflik merupakan karakteristik budaya organisasi yang melihat sejauhmana tingkat para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka dalam melaksanakan tugas sebagai aparat birokrasi. Temuan di lapangan, setiap birokrat di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang secara rutin dari mulai tingkat kecamatan sampai dengan Dinas-dinas, sekretariat selalu mengadakan pertemuan rutin bulanan . Pertemuan bulanan tersebut dijalnkan merupakan pertemuan yang membicakakan tentang a).isu-isu strategis manajemen pemerintahan daerah, b). manajemen strategis (perumusan visi, misi, dan renstra), c). perencanaan pembangunan daerah, d). penataan kelembagaan pemerintah daerah, e). manajemen SDM daerah, f). manajemen keuangan daerah, g). manajemen pelayanan jasa daerah,h). akuntabilitas kinerja pemerintah daerah serta persoalan-persoalan yang sedang berlangsung diberbagai tingkat pemerintah sehingga dapat meningkatkan kompetensi aparatur dalam bidang pelayanan prima untuk memuaskan kepada masyarakat.

Implementasi dari karakteristik toleransi terhadap konflik di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sumedang telah mengacu

kepada perilaku yang berlandaskan budaya yaitu bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan, mengambil tindak atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan telah tersirat didalam kompetensi seitap birokrat di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang memiliki bobot nilai dalam komponen penilaian Kompetensi berkenaan dengan budaya organisasi Pemerintah Kabupaten Sumedang yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

10. Pengaruh Karakteristik Pola-pola Komunikasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pola-pola komunikasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0.029 atau 2.9%. karakteristik pola-pola komunikasi terdiri dari hubungan satu arah, hubungan dua arah dan hubungan hirarki wewenang sedangkan efektivitas organisasi. Distribusi Frekuensi untuk karakteristik Pola-Pola Komunikasi dalam penelitian menjelaskan bahwa Pola komunikasi dalam bentuk hubungan satu arah harus dilakukan oleh atasan pada bawahan pada saat persoalan yang menyangkut kompetensi individual, namun pola Komunikasi hubungan dua arah dapat efektif tetap memerlukan respon dari kedua belah pihak. Sedangkan Pola Komunikasi mengenai hubungan hirarki wewenang antar atasan dengan bawahan dapat berjalan harus didasarkan pada masing-masing posisi jabatan pegawai.

Hasil data analisis penelitian di atas, dapat dijelaskan dari beberapa nilai-nilai yang dianut oleh aparat pemerintahan daerah kabupaten Sumedang lebih berpengaruh terhadap nilai yang

dianut berdasarkan identitas, arah dan imbalan dalam membentuk sikap dan perilaku kelompok seperti yang dijelaskan dibanding dengan karakteristik pola-pola komunikasi, hal ini ditegaskan oleh Tjahjono (11:2006) menurut pendapat Kotler dan Hesker (1991), Sackman (1991), Hostestede (1994) dan Maschi dan Roger (1995) menyatakan bahwa **"budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan prilaku kelompok tersebut**" dapat dilihat dalam pemerintahan Sumedang berpengaruh terhadap keberhasilan dari efektivitas organisasi pemerintah Kabupaten Sumedang yaitu melalui kemampuan beradaptasi melibatkan mental dan emosional aparat, kematangan aparat birokrasi mempengaruhi adaptasi pegawai dan informasi tiap bagian dapat mempercepat sosialisasi lingkungan kerja terhadap aparat, serta keikutsertaan aparat dalam pengambilan keputusan mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya sebagai bentuk produkstifitas organisasi, pencapaian hasil kerja aparat yang sesuai prosedur kerja merupakan bentuk kepuasan kerja yang dihasilkan aparat, serta kesepakatan struktur organisasi yang kompleks akan menunjang kemampuan aparat dalam bekerja sebagai bentuk kemampuan berlaba organisasi, dan kuantitatif fasilitas pendukung dapat menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisas sebagai bentuk kemampuan Pemerintah kabupaten Sumedang dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki dibandingkan dengan pola-pola komunikasi baik satu arah, dua arah ataupun komunikasi hirarki serta wewenang secara langsung dan tidak langsung kurang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pola komunikasi yang dilakukan oleh Aparat Birokrat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam bentuk pola komunikasi hubungan satu arah hanya dilakukan oleh atasan kepada

bawahan disaat persoalan yang menyangkut kompetensi individual, padahal pola komunikasi harus dilakukan secara terus menerus untuk semua sektor pada dinas-dinas, kantor-kantor, badan-badan, sekretariat di Kabupaten Sumedang. Pada kenyataannya hubungan komunikasi termasuk pola Komunikasi hubungan dua arah dapat efektif dilaksanakan tetap memerlukan respon dari kedua belah pihak, sedangkan dalam hal pola komunikasi hubungan hirarki kewenangan antara atasan dengan bawahan di Kabupaten Sumedang hanya dapat berjalan didasarkan pada masing-masing posisi jabatan pegawai sehingga persoalan diluar hirarki wewenang sulit mendapat solusi dalam menghadapi persoalan. Dengan demikian Pola komunikasi yang dilaksankan aparat di lingkungan Pemerintah memiliki pengaruh yang rendah atau kurang signifikan terhadap efektifitas kerja organisasi kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Jadi secara parsial budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi melalui nilai karakteristik arah dan karakteristik identitas serta karakteristik dukungan dari manajemen atau atasan dan pola-pola komunikasi berpengaruh rendah terhadap efektivitas organisasi dalam hal keluwesan, produktivitas, kepuasan kerja , kemampuan berlaba dan mencari sumber daya.

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI ERA GLOBALISASI

Fundamental Paradigma Karakteristik Budaya Organisasi "Berbagi" (Sharing" Di Indonesia Dalam Menghadapi Dampak Globalisasi-Liberalisasi.

Dampak yang ditimbulkan dari globalisasi dewasa ini adalah adanya perubahan struktur sosial baik terhadap strata keluarga, Negara, regional bahkan internasional sehingga setiap orang akan berupaya untuk mencari keamanan dan kenyaman di berbagai line.

Demikian juga sektor bisnis di neraga-negara berkembang terpengaruh dan berusaha menjadi sektor utama dalam perubahan yang terjadi mempengaruhi SDM khususnya di Negara Indonesia sebagai Negara ke 3 terpadat di dunia. Sumber Daya Manusia yang dimiliki Indonesia sebagai Negara ke 3 terpadat di Dunia menjadi problematik tersendiri. Krisis budaya sudah menjadi bagian yang harus disadari dan dicarikan solusi bagi masyarakat dunia bisnis sehingga dapat membantu keajegan bukan saja sektor bisnis tetapi bagaiamana sikap dan perilaku SDM yang dibutuhkan didalam menghadapi ekses globalisasi dan daya saing bangsa.

Berdasarkan kondisi di atas Indonesia harus berubah mengejar untuk menjadi Negara yang diperhitungkan di ASIA dengan membangun karakter melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai Negara yang luas dan besar demikian pula bahwa:

Human Resource (HR) in Indonesian Country as the third most populous country in the world influences the change of family structure in business development. Based on the conditions above Indonesia must change in pursuing to become State calculated in Asian by building character through local knowledge possessed as a wide and big country so also that:

> *The issue of urbanization, conditions, economic, financial and even culture in some Asian countries like, India, Vietnam, China, Malaysia and even Indonesia will lead to a shift in the pattern of the surviving members of regional communities are indicators will occur a shock across paradigms, ways of thinking, feeling and reacting based on the environment and the condition to the behavioral demands of the members together embraced and accepted by the organization to act and solve problems, to adapt and to unite members of the organization through a shift in values, norms and cultural rules significantly (mean) impacting towards shock in the national life. (Mulyaningsih, Japan Meijo University in 2015). Asian business sector in the 21st century will be more of the sectors that require Ethical Investment. (Mulyaningsih, proceding Wittenborg 164:2016)*

Sektor bisnis ASIA pada abad 21 akan lebih banyak kepada sektor yang membutuhkan Investasi Etis.

> "Investasi Etis Pada abad ke-21, yang pernah banyak orang yang mendukung organisasi etis dengan uang mereka. Di Amerika Serikat sendiri, diperkirakan bahwa

> tiga perempat dari investor mengambil masalah etika dan perilaku organisasi menjadi pertimbangan ketika memutuskan di mana untuk melakukan dana mereka. Ide investasi etis bervariasi menurut negara, dan tergantung pada persepsi budaya perusahaan dan praktik mereka. Investasi etis strategi yang sedang dipeluk oleh individu, organisasi nirlaba, pemerintah dan perusahaan untuk menarik bagi calon investor, dengan harapan bahwa dana dikelola dengan cara yang tidak memiliki dampak negatif pada masyarakat. (Linda&O.C.Farrel 2009).

Indonesia sebagai negara yang memiliki peluang investasi dan korupsi tertinggi dalam bisnis ASIA menyebabkan terjadinya perubahan budaya yang mempengaruhi struktur pengembangan bisnis dan negara. Pola pikir organisasi untuk bertindak, memecahkan masalah, beradaptasi dan menyatukan anggota organisasi melalui norma dan aturan budaya yang secara signifikan terhadap pengusaha dan pemangku kepentingan organisasi di Indonesia.

Perilaku keragaman dasar yang fundamental akan mendukung keberhasilan pembangunan Indonesia melalui kejujuran, integritas karyawan, kepemimpinan yang kuat dan dukungan perilaku etnis.

Pemulihan kualitas bangsa dalam lingkaran kebijakan nasional bertujuan menentukan arah dan sikap untuk mengubah dan melihat bangsa sebagai konsekuensi interaktif dalam karakteristik budaya organisasi yang dimiliki sumber daya manusia Indonesia sehingga dapat berfungsi sebagai alat untuk mendukung pelaksanaan kemajuan pembangunan melalui kompetensi dankepemimpinan.

Upaya Indonesia untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia sehubungan dengan ketahanan dalam menghadapi tahun 2020, yaitu pelaksanaan karakteristik budaya

organisasi yang akan mempengaruhi cara kerja yang dilakukan dan bagaimana karyawan berperilaku berdasarkan filosofi Pancasila dan hasil penelitian dalam bentuk membangun karakter pertama melalui kearifan lokal di tingkat sunda; seperti "sareundeuk saigel sabobot sapihanean, silih asah silih asih silih asuh, silih simbeuh berarti untuk berbagi(*sharing*)".

Kondisi ini sudah berlangsung dibelahan dunia seperti di Negara Eropa dengan pendapat yang disampaikan oleh Linda dan O.C Farrel 2009 yang pendukung pentingnya investasi etnis yang harus berlaku di dunia bisnisNegara Negara di Dunia termasuk di Indonesia saatini,

> *For Indonesian Country ethical investment has been running for a long time, such investments managed by a Small-Medium Enterprises, mostly aimed not generate profitor gain as much as possible but to the needs and welfare of its members or family than as a tool to maintain national welfare and revive the country's economy such as the role of SME in Indonesia have been shown to survive in times of crisis than as support for Indonesian country's economy during this time (mulyaningsih :Wittenborg 165:2016)*

Perekonomian Indonesia di masa lalu sudah membuktikan bagaimana perekonomian yang berbasis menengah kecil yang biasa dijalankan oleh keluarga, home industri atau mikro ekonomi di Indonesia mampu mempertahankan ekonomi Negara di atas krisis dunia.

Dengan demikian di Indonesia perekonomian yang berbasis dan bersandar kepada karakteristik keluarga, kebersamaan dan budaya setempat sebagai ciri dari UMKM di Indonesia dapat dijadikan sandaran bangsa untuk menghadapi berbagai perubahan. Dengan ketangguhannya dan tidak menjadikan suatu kerugian bagi bangsa Indonesia

(mampu menompang perekonomian bangsa) pada saat krisis ekonomi melanda dunia termasuk di Indonesia tahun 1989 dapat dijadikan edukasi dalam menghadapi dan menjalankan pembangunan bangsa dalam menghadapi krisis- krisis lain sepertinya shocknya Negara-negra ASIA dalam menghadapi globalisasi – liberalisme di berbagai sektor.

Adanya perbaikan kualitas bangsa dalam lingkaran kebijakan nasional guna menetapkan arah perubahan sikap dan pandangan bangsa sebagai konsekuensi interaktif yaitu berupa suatu karakteristik budaya organisasi yang dimiliki SDM Indonesia harus mampu berfungsi sebagai alat pendukung implementasi kemajuan pembangunan.

> *Characteristics of organizational culture "sharing" is a characteristic that can be implemented into the behavior of perpetrators of human resources in SME economics, the political sector, the legal sector, social and cultural rights through character education in how to work the employees and grounding behave stakeholders, given the organizational culture is According to Robbins (2001: 510) states that "organizational culture Refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization." the definition can be explained that the organizational culture as a value, beliefs, practices that create a common understanding among the members of the organization. Armstrong (1995: 19) argues that organizational culture is a "pattern of attitudes, beliefs, assumptions and expectations shared, which may not be recorded, but shaping the way people act and interact in the organization and supporting how things get done" (Mulyaningsih Proceeding, Wittenborg University ISBN 978-602-71741-6-0;167-168)*

Mengacu pada pendapat ahli budaya dan perilaku organisasi Robbins 2001:510, bahwa; menyatakan bahwa *"organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization".* Definisi tersebut dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktek- praktek yang menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi maka Indonesia sebagai Negara yang memiliki penduduk yang padat serta berbagai keanekaragaman budaya dengan lingkungan sebagian besar pulau-pulau yang diantara selat serta laut akan sulit untuk menyatukan dalam menghadapi derasnya ekses dari globalisasi yang bermuara dari liberalisme dewasa ini.

Tantangan yang dihadapi Indonesia yaitu membangun suatu karakteristik budaya organisasi yang bermuara dan menempatkan sebagai karakteristik bangsa tetapi berbasis budaya dan kearaifan lokal yaitu karakteristik budaya " Berbagi" atau "*Sharing"* dan dapat bertahan di era globalisasi –liberalisasi dewasa ini. Karakteristik budaya " Berbagi" atau "*Sharing"* di Indonesia telah dilakukan sejak dulu bukan hanya di dunia bisnis melainkan di barbagai sendi kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal ini membuktikan bahwa bangsa Indonesia sudah memiliki karakteristik "berbagi" atau "*Sharing"* dalam menghadapi perubahan yang terjadi selama ini.

> "Berbagi" atau "*Sharing*" merupakan karakteristik organisasi di Indonesia yang terlahir dari budaya lokal dan mampu dijadikan alat bagi SDM di Indonesi di berbagai kegiatan dan mampu menjadikan ketahanan nasional. Adapun upaya bangsa Indonesia sehubungan dengan meningkatkan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) sehubungan dengan ketahanan dalam menghadapi tahun 2020 yaitu membangun

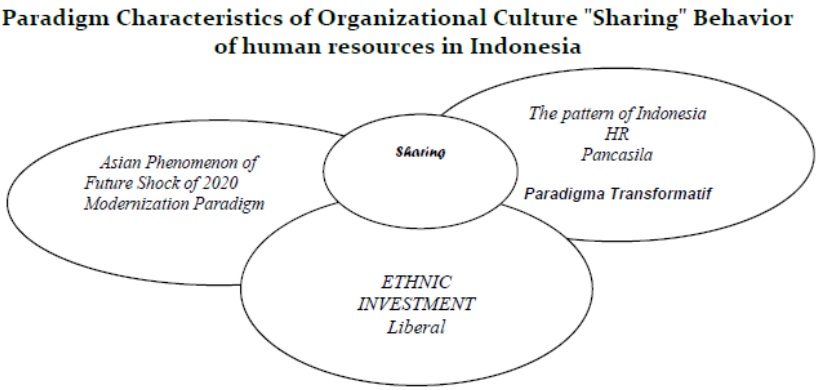
suatu karakteristik nilai budaya organisasi yang akan mempengaruhi cara bekerja yang dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. (Mulyaningsih ;Meijo University jepang,2015)

Karakteristik budaya organisasi "Berbagi" atau "Sharing" diIndonesia dapat dijadikan landasan berprilaku, bersikap dalam menghadapi persoalan-persoalan kehidupan berbangsa dan bernegara serta berbisnis dengan Negara-negara lain di berbagai belahan Dunia, hal ini telah terbukti bagaiman sejarah keampuhan "Berbagai/*Sharing*" ini baik di Indonesia maupun Negara lain yang dilandasi oleh ketidak inginan untuk melakukan investasi bagi orang atau Negara lain dengan investasis etis.

Paradigma dari era globalisasi, liberalisasi bahkan Negara Indonesia yang berfalsafah pada Pancasila sudah barang tentu "Berbagi/Sharing' ada di dalamnya. Mulyaningsih dalam proceding Wittenborg Amsterdam 2016;

As for paradigm of thought in enhancing the competence of behavior for human resources (HR) in Indonesia in the future not only to survive in the economic crisis but as a cornerstone in carrying out the work or the owner (owner) as well as the investors who use ethical investment as human resources deploying SMEs, professional stakeholders to support the business sector and the advantages of statehood in Indonesia competitiveness in 2020. the paradigm of thinking characteristic of organizational culture in the act of human resources (HR) in Indonesia to the front through the characteristics of sharing (Sharing) awakens from the framework asfollows

Paradigm Characteristics of Organizational Culture "Sharing" Behavior of human resources in Indonesia



Gambar 4

The framework as a paradigm of organizational culture characteristic

Paradigma di atas telah menggambarkan bagaimana GLOBALISASI" yang diambil dari kata global, memiliki makna ialah universal adalah proses penyebaran unsur-unsur baru khususnya yang menyangkut informasi secara mendunia melalui media cetak maupun elektronik yang diakibat hilangnya batas ruang dan waktu akibat kemajuan teknologi informasi.- suatu proses tatanan masyarakat yang mendunia dan tidak mengenal batas wilayah.

Menurut Edison A. Jamli dkk.(2005) Globalisasi pada hakikatnya adalah suatu proses dari gagasan yang dimunculkan, kemudian ditawarkan untuk diikuti oleh bangsa lain yang akhirnya sampai pada suatu titik kesepakatan bersama dan menjadi pedoman bersama bagi bangsa-bangsa di seluruh dunia. Dengan adanya kesepakatan bersama dalam bentuk hadirnya pengaruh dalam berbagi kehidupan,

serta adanya paham liberalisme dapat menimbulkan kolaborasi perilaku manusia walaupun perilaku etnis terdapat di belahan eropa sebagai penyeimbang dari dampak liberalisme seperti adanya investasi etis di belahan eropa. (Linda dan O.C Farrel 2009).

Kehadiran globalisasi tentunya membawa pengaruh bagi kehidupan suatu negara termasuk Indonesia. Pengaruh tersebut meliputi dua sisi yaitu pengaruh positif dan pengaruh negatif. Dampak negatif globalisasi antara lain; informasi yang tidak tersaring, membuat tidak kreatif, karna perilaku konsumtif, membuat sikap menutup diri, berpikir sempit, banyak meniru perilaku yang buruk serta mudah terpengaruh oleh hal yang tidak sesuai dengan kebiasaan atau kebudayaan suatu Negara. Perubahan soaial yang ada akan berkaitan dengan berbagai faktor transkulturasi, perkembangan teknologi modern yang akan identik dengan liberalisasi adalah pencabutan pembatasan-pembatasan pemerintah, untuk membuka ekonomi tanpa pagar, dalam hambatan perdagangan,Westernisasi atau amerikanisasi merupakan ragam hidup model budaya barat atau amerika serta De-teritorialisasi yaitu perubahan-perubahan geografi sehingga ruang sosial dalam perbatasan, tempat, dan distanse menjadi berubah. scholte (2000),

Pada dasarnya proses globalisasi menampakkan wajahnya dalam, keterkaitan seluruh masyarakat, munculnya perusahaan trans-nasional dan Globalisasi sebagai transformasi lingkup cara pandang yang menyangkut pada cara memandang, cara berfikir, cara merasa, dan cara mendekati persoalan sehingga Globalisasi tersebut sebagai transformasi kondisi spasial-temporal kehidupan.Globalisasi menonjolkan pemain-pemain baru dalam kehidupan masyarakat, Lahirnya berbagai isu baru dalam agenda hubungan internasional dan Tantangan masa depan dalam gelombang globalisasi.

Beberapa yang menjadi tantangan besar dan bersama, mengutip pendapat tilaar, yang diakibatkan dari gelombang globalisasi adalah :

program melawan kemiskinan, memperjuangkan dan melaksanakan hak asasi manusia, menciptakan dan memelihara tatanan dunia yang aman, perlu diwujudkannya tatanan ekonomi dan keuangan yang baru, melindungi dan memelihara planet bumi, kerjasama regional perlu dikembangkan dalam rangka kerjasama internasional.

Dalam fakta baru peradaban global perlu dipahami bahwa terdapat sejumlah nilai dan sisitem yang dapat ditemukan dalam tafsir kitab suci tentang idealitas sejarah dan kehidupan. Nilai-nilai kemanusiaan, keterbukaan atau kejujuran, keadilan, kesamaan derajat dan universalitas, yaitu seperti globalisasi adalah penyesuaian produk global dengan karakter lokal. Dari produk global yang telah memasuki masyarakat lokal, maka akan terjadi pergeseran makna atas nilai budaya. Keunikan penyesuaian tersebut sangat berkaitan dengan aspek-aspek kepribadian itu sendiri, yaitu meliputi hal-hal berikut :

a. Karakter,
b. Temperamen,
c. Sikap terhadap objek (orang, benda, peristiwa, norma dan sebagainya) yang bersifat positif, negatif atau ambivalen (ragu-ragu).
d. Stabilitas emosi,
e. Responsibilitas (tanggung jawab)
f. Sosiabilitas

Dalam era globalisasi ini, bukan hanya perdagangan bebas saja yang utamakan dan menjadi program kerja Negara-negara di dunia ini namun juga kebudayaan Negara- negara kuat mengekor bahkan secara langsung bisa diterima di Indonesia ini.

> Ada beberapa kecenderungan dari gelombang globalisasi selain dari ikebebasan tersebut, hubungan sosial ditentukan oleh kebebasan dan kepercayaan , kesepakatan bersama.

Adanya suatu gelombang perubahan didalam konstelasi politik global. Semakin kuatnya ketergantungan antar negara namun bukan berarti kepribadian Negara luar itu jelek atau kepribadian Indonesia yang bagus, perlu dicermati apakah cocok atau tidak kebudayaan luar itu dapat diadopsi.

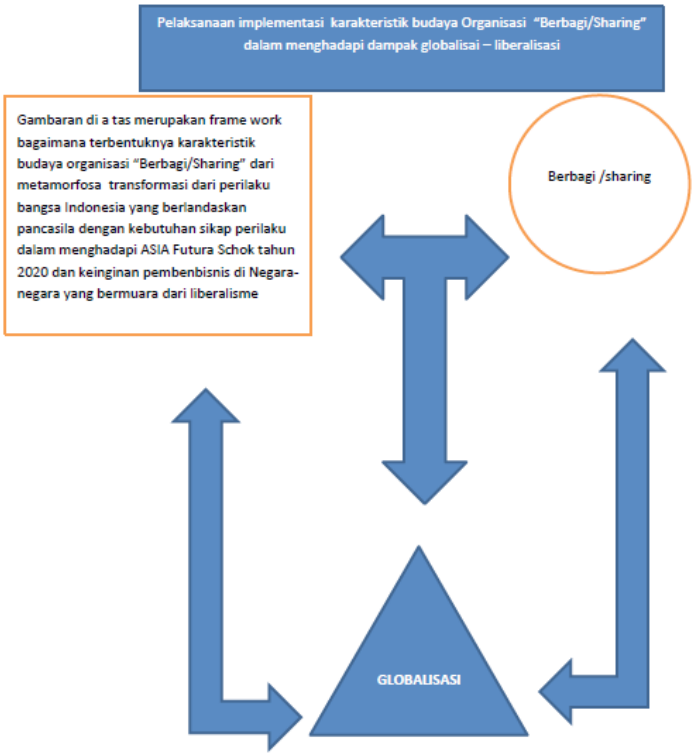
Selama ini Indonesia seakan telah mengikuti zaman atau trend yang up to date, dalam berpakaian, dalam pemikiran, meningkatkan rasa gengsi, individualism, dan lain sebagainya, yang berbau kepribadian barat walaupun dalam kenyataannya pandangan hidup masyarakat Indonesia yang memiliki adat ketimuran, rasa toleransi, ramah, sopan santun, saling menghargai, gotong royong dan lain sebagainya, selalu menjadi dasar dalam hidup bermasyarakat yang berlandaskan falsafah Pancasila.

Terdapat perbedaan dengan kepribadian orang-orang barat, disana liberalisme selalu berfikir individualis, bermasyarakat atas dasar kegunaan. Itulah pandangan mereka yang telah terbentuk sejak dari migrasinya orang Ingris ke benua Amerika dan sejak zaman revolusi industry dan eemikiran ini terbentuk karena proses kehidupan mereka yang selalu berfikir logis, stuggle untuk hidup. di Negara pertamanya yaitu Inggris bagian dari benua Eropa atau di inggris sendiri, buruh-buruh banyak yang ditelantarkan, mereka berjuang untuk hidup dan memulai untuk mementingkan diri sendiri.

Di Indonesia itu tidak terjadi, alam yang kaya raya, subur makmur tak menjadikan masyarakatnya susah dan menderita. Bahkan sikap saling memberi *(Sharing*) atau berbagi merupakan sebuah kewajiban, namun karena sikap inilah ternyata kolonialisme, imperialisme dapat

masuk dan mengubah pandangan hidup masyarakat Indonesia. Esensi pemikiran masyarakat desa yang masih alami di Indonesia ini, akan disadari bahwa inilah kepribadian bangsa Indonesia yang dulu menjadi ciri khas bangsa ini yang cantik dengan adat ketimuran jika naluri ini digabungkan secara seimbang dengan pengetahuan, maka akan jadi wujud kepribadian.

Pelaksanaan implementasi karakteristik budaya Organisasi "Berbagi/Sharing" dalam menghadapi dampak globalisai – liberalisasi dapat terlihat dari gambar dibawah ini



Gambar 5
Paradigma Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Sharing Dengan Globalisasi Indonesia kembali ke masalah perubahan dalam kepribadian, perubahan

kepribadian bukan hal yang dilarang, posisi serta jati diri yang membentuk kehidupan masyarakat bangsa Indonesia dari dulu kala menjadi indikator dalam memilah dan memilih mana yang bisa kita pakai, intinya cocok atau tidak cocok dengan adat kita yaitu adat ketimuran.

> .Menurut david cohen dari oxford university dalam bukunya "melesatkan otak kiri otak kanan", *teori kepribadian merupakan ebuah bidang psikologi yang telah terasimilasi kedalam kebudayaan yang luas secara mendalam.*

Kepandaian memfilter kebudayaan Negara lain dengan adat-adat ketimuran Indonesia yang beraneka ragam, namun saling menghargai dan satu visi, alangkah indahnya jika Indonesia selalu berpegang teguh pada adat yang telah membentuk kepribadian bangsa ini dapat dijadikan landasan berperilaku bukan hanya berbangsa namun berbisnis adalah hubungan antar negara, meluasnya arus perdagangan dan penanaman modal, Keterkaitan seluruh masyarakat, Perusahaan-perusahaan trans- nasional berperan dalam ekonomi global dan Integrasi ekonomi internasional dalam produk global dalam mengahadapi di era globalisasi-liberalisme ini.

BAB V

BUDAYA ORGANISASI MENGHADAPI ASIA FUTURE SHOCK 2020

A. Rekontruksi Karakteristik Budaya Organisasi Di Indonesia Dalam Meningkatkan Kompetensi SDM (Persipan Menghadapi Asia Future Shock 2020)

Adanya pergeseran pola hidup anggota masyarakat regional merupakan indikator akan terjadinya shock terhadap pola pikir, cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan lingkungan serta kondisiterhadap tuntutan perilaku dari anggota bersama-sama yang dianutdan diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, beradaptasi dan mempersatukan anggota-anggota organisasi melalui pergeseran nilai,norma dan aturan budaya secara signifikan (berarti) yang dampak kearah shock dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Dengan demikian tuntutan akan kualitas sumber daya manusia sebagai perolehan kecakapan dalam penguasaan ilmu dan pengetahuan (*acquired advantage*) yang diharapkan memberikan kontribusi bagi kontinuitas pembangunan nasional.

Harapan itu akan bisa tercapai bila didukung oleh SDM

berkualitas yang dimiliki oleh setiap bangsa dengan perbaikan mutu (*quality improvement*) menjadi paradigma baru ke depan hanya mungkin terjawab oleh SDM yang bermutu yang memiliki integritas dan profesional. Globalisasi,demokratisasi,IPTEK, lingkungan hidup dan penegakan hak asasi manusia (HAM)serta isu migrasi besar-besaran terutama di ASIA mewarnai akan kondisi SDM Indonesia ke depannya (*future*).

Perusahaan-perusahaan penting di Asia kedepannya akan dikendalikan oleh perwalian-perwalian amal. Indonesia akan kehabisan minyakdengan rasa menyesali mengingat banyak peluang yang telah tersia-siakan dalam sekian dasawarsa sebelumnya. Tingkat upah di Indonesia rendah dikarenakan korupsi sehingga Indonesia menjadi tempat yang mahal untuk berbisnis. Perekonomian Indonesia sudah kurang pentingbila dibandingkan dengan perekonomian-perekonomian lainnya di dunia,yangdulu Indonesia menarik bagi para investor asing.Sekarang Investor berinvestasi di negara Indonesia jika mereka merasa terpaksa saja mengingat daya tarik berinvestasi sudah hilang.Posisi Indonesia diantara perekonomian dunia sebenarnya sudah tiga perempatnya merosotyang berarti bahwa sebagian besar perekonomian Indonesia relatif sesungguhnya hilang.Terorisme, bencana alam dan bencana akibat ulah manusia semuanya mulai menggerus kepercayaan pada masa depan Indonesia. Tantangan terbesar yang akan di hadapi Indonesia dimasa yang akan datang adalah menarik kembali para investor asing-mereka yang benar-benar ingin menjadi bagian dari perekonomian yang dinamis dan terus tumbuh dengan membangun aset-aset baru, bukan investor yang hanya membeli aset-aset murahdi Indonesia yang sudah ada kemudian dijual oleh mereka yang keluar dari Indonesia. (Bacham,2008).

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi di Cina dan India serta luar biasanya keberhasilan India dalam bidang TI dan outsourcing

pemrosesan *back office*, masalah kemiskinan di Asia tetap sangat nyata dan besarnyapengaruh pertumbuhan populasi dan urbanisasi di Asia akan terlihat dalam tabel, sebagai berikut:

Tabel 2
pertumbuhan populasi dan urbanisasi untuk beberapa negara Asia

Perekonomian	Populasi Total (juta)		Populasi Urban (juta)	
	2000	2020	2000	2020
Indonesia	224,1	287,9	91,9	168,2
Jepang	126,9	124,1	99,9	102,5
Korea Selatan	47,3	51,5	38,7	46 , 0
Malaysia	23,3	34,4	13,4	23 , 6
Filipina	79,7	111,3	46,7	79 , 5
Thailand	62,4	71,9	12,4	19 , 2
Vietnam	78,5	99,9	18,9	34 , 7

Sumber: Asia Future Shock, 2008, hal 6

Berdasarkan Tabel pertumbuhan populasi dan urbanisasi untuk beberapa negara Asia diatas sudah barang tentu berakibat pada adanya pergeseran berbagai sektor bisnis, budaya, populasi, dan urbanisasi di Asia menjadi pendorong yang signifikan bagi Negara Indonesia yang jauh tertinggal bila di bandingkan dengan Negara-negara lain di Asia.Populasi dan urbanisasi demikianakan berpotensi shock secara finansial dan budaya sehingga sangat menentukan bagaimana kondisi Indonesia ke depan *(future*).(Bacham,2008)

Hasil kajian penelitian budaya organisasi di beberapa kalangan bangsa Indonesia yang telah dilakukan sebelumnya terdapat karakteristik nilai-nilai budaya organisasisebagai identitas yang telah diterapkan oleh bangsa Indonesia sejak dulu yaitu meliputi antara lain: di kalangan birokrasi, mahasiswa dan masyarakat luas (aparat Desa sampaiPerusahaan). Cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi mereka telahberdasarkan pada pola-pola tertentu, sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi menuntun perilaku dari anggota,dan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota, pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Adanya karakteristik budaya di Indonesia merupakan nilaikarakteristik budaya organisasi yang akan mempengaruhi cara bekerja yang dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Berdasarkan pemikiran diatas maka konsep dari karakteristik budaya organisasi yang diterapkan di Indonesia saat ini bukan hanya melalui cara-cara di atas saja melainkan terdapat cara yang sesuai dengan konsep pemikiran tersebut yang berakar dari filsafat dan kearifan lokal sebagai identitas bangsa Indonesia dalam bersikap, berbangsa dan bernegarayaitu adanya cara"BERBAGI" sebagai pendukung bagi bangsa Indonesia untuk hidup dalam menghadapi ASIA future *Shock* tahun 2020 kedepan. Adanya persoalan populasi, ekonomi yang menghasilkan pergeseran pola hidup,pola makan dikalangan anggota masyarakat ASIA khususnya negara-negara besar di benua ASIA seperti; Cina,India,Korea, Singapura bahkan Thailand, Vietnamdan Malaysia(Bacham,2008)yang dengan jelas

akan berdampak kepada masyarakat dari negara-negara tersebut khususnya Indonesia.

Bagi Bangsa Indonesia kondisi tersebut berdampak pula pada kondisi shock terhadap nilai, norma dan cara berpikir serta berperilaku.Hal ini sangat sulit berubah dengan cepat mengingat infrastruktur berupa politik, ekonomi, sosial dan cara gaya hidup SDM yang masih dalam katagori belum sebaik atau semaju negara-negara lain di kawasan regional ASIA.

Namun demikian Indonesia banyak memiliki filosifis dan nilai-nilai yang luhur bukan hanya sebagai warisan tetapi juga telah mengakar di masyarakat seperti adanya nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila sebagai bentuk nilai luhur karakter positif yang dimiliki bangsa Indonesia sejak dahulu pada jaman kerajayaan (Nusantara)yang dikaji dari beberapa hasil penelitian diantaranya untuk tataran sunda yaitu ;*"sarendek saigeul sabobot sapihanean, silih asah silih asih silih asuh, silih simbeuh* bagi masyarakat perkotaan (komplek) dengan pedesaan akibat dari urbanisasi masyarakat kota perkotaan dan pembinaan, berbagi serta identitas. Involvement;turut aktif, *consistency* yaitu untuk menjalankan *mission*;keserempakan kerja,tingkat kreativitas. (Mulyaningsih;2005-2010)

Bagi bangsa Indonesia dalam menghadapi dampak dari pergeseran nillai-nilai saat ini dan kedepannya memiliki karakteristik budaya organisasi yang bermuara dari falsafah negara yangtelah memiliki, dipahamidan mampu membangun pada tataran perubahan cara berpikir,bertindak yang mengarah ke lebih agresifyaitu dengan rekontruksisecara fundamental sesuai selaras dengan karakter bangsa Indonesia yang menginginkan l*oquacity* (kesukaan bicara), *hierarchy* (hirarkhis), *desire to please* (keinginan menyenangkan pihak lain), *Family* (kekeluargaan), *no work ethic in the Protestant sense* (etika kerja yang tak 'ngotot'), *age is respected* (menghargai yang lebih tua), *face saving* (tak mau kehilangan muka), *courtesy* (rasa

hormat), *gentleness* (lemah lembut), *friendly hospitality* (ramah), *unity and conformity* (kesatuan dan kemufakatan), *avoidance of confrontation* (Menghindari konfrontasi), adat *customary law usually prevails over Islam*, walaupun terdapat kekurangan yaitu memiliki sifatMunafik, Enggan bertanggung jawab, Berjiwa feodal, Percaya tahayul, dan Bertaqwa, Adapun sifat lemah Indonesiadalam hal ini seyogyanya harusdilengkapi dengan karakteristik budaya "Berbagi" (*sharing*) selain sebagai penyeimbang juga merupakan alat dan landasan kedepan pada saat Indonesia akan menghadapi *"Indonesia Culture Future Shock"* mengingat karakteristik "Berbagi" (Sharing) merupakan jelmaan dari nilai-nilai luhur bangsa Indonesiadalam Pancasila yang sudah ada sejak lama yang terimplementasi dalam kehidupan bangsa Indonesiaseperti*Silih Simbeuh*di tataran Jawa Barat, memang sudah ada dalam kehidupan masyarakat Jawa Barat bahkan orang sunda pada umumnya. (Kusnaka, UNPAS : 2001)

Penerapan Pembangunan (Rekontruksi) nilai-nilai dalam karakteristik budaya organisasi "Berbagi" (*sharing*)terhadap sumber daya manusia di Indonesiaharus dijadikan pemikiran bersama ke arah perubahan sikap dan pandangan bangsa sebagai konsekuensi interaktif manusia selaku individu dalam hubungannya dengan komunitas masyarakat nasional, regional dan internasional. Porter dalam bukunya "*The Competitive Advantage of Nation"*, mengatakan bahwa teori daya saing suatu Negara secara korelasional bertumpu pada pembangunan SDM.

Dengan demikian semakin jelas bahwa sebenarnya bangsa Indonesia harus sudah lebih siap berkompetisi di pasar global, karena sudah memiliki semua keunggulan SDM sebagaimana apa yang ditawarkan Porter dengan memperkuat asumsi secara komparatif dan kompetitif merupakan bagian dari strategi nasional.Dengan kondisi Indonesia tahun 2020 (Bacham,2008,) yaitu:

Tabel 3
Pertumbuhan Populasi dan Urbanisasi
Di Indonesia Tahun 2020

Perekonomian	Populasi Total (juta)		Populasi Urban (juta)	
	2000	2020	2000	2020
Indonesia	224,1	287,9	91,9	168,2

Apabila dilihat dari jumlah populasi tersebut di atas Indonesia merupakan negara yang mengalami populasi yang paling tinggi dibandingkan dengan negara Jepang, Korea Selatan, Malayasia, Singapura,Filipina, Thailand dan Vietnam. Hal ini merupakan sinyal positif yang mendukung pernyataan Naisbith bahwa abad 21 merupakan abad Asia karena karena pada 2018 Asia akan mengimbangi Amerika dan target 2020 akan mengimbangi Eropa dan 2052 akan melebihi semua negara maju kecuali Jepang.

Kekuatan ekonomi baru Asia tersebut terangkum dalam *The Bigs Emerging Markets* (BEM's), yaitu: Indonesia, China, Korea Selatan, India, Turki, Meksiko, Brazil, Argentina, Polandia dan Afrika Selatan. Secara khusus apabila menyoroti populasi jumlah penduduk di ASEAN yang lebih dari 400 juta jiwa dengan total GDP nya lebih dari USD.500 milyar setara dengan GDP USA yang menjadikan negara Singapurasebagai lokomotif Asia Tenggara. Menurut Michael,Bucham;2008, kondisi tahun 2020, bahwa;Penduduk Asia semakin tua,Pertumbuhan ekonomi Asia di warnai dengan tumbuhnya *building socialty and bank,*India negara berpengaruh ke-2 setelah AS,Azas kekeluargaan semakin kecil dan perceraian meningkat, Pengaruh perubahan struktur keluarga terhadap perkembangan bisnis, Munculnya negara Singapura sebagai Negara Swiss baru,sedangkan di Indonesia;Indonesia sebagai negara yang

memiliki, biaya investasi dan peluang korupsi yang tertinggi dalam berbisnis, sehingga kurang berartinya negara Indonesia di sektor bisnis negara-negara Asia.

Negara Indonesia sebagai negara tertinggi dalam pertumbuhan populasi,urbanisasi dan ke-3 terpadat di Asia diiring dengan menurunnya mutu persediaan air di Indonesia dikarenakan lemahnya pengawasan terhadap perencanaan industri sehingga Jakarta termasuk sebagai kota yang paling tidak aman di dunia, sudah barang tentu kondisi ini merupakan tantangan bagi sumber daya manusia Indonesia sebagai bangsa yang besar harus mampu untuk mengatasi dan memanfaatkan kelemahan dan masalah menjadi peluang hidup bernegara dan berbangsa hidup yang lebih baik melalui nilai-nilai karakter dan filosofis sehinggaSDM Indonesia harusmemiliki kompetensi sebagai hasil dari rekonstruksi karakteristik budaya Indonesia yang telah mengakar dan akan sulit berubah.

Besarnya pengaruh perubahan budaya dan populasi terhadap bisnis Asia dan negara Indonesia harus mampu mengejar untuk berubah sebagai negara yang diperhitungkan di Asia dengan membangun karakter terlebih dahulu melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar (Bucham;2008)..

Diilhami konsep pemikiran Porter tersebut, sebenarnya Indonesia mampu meraih ketiganya dari opsi yang ditawarkan Porter, yang mengasumsikan bahwa sumber daya alam yang melimpah bukan hanya menjadi andalan sumber devisa semata, akan tetapi justru bagaimana memanfaatkan Sumber Daya Alam (SDA) secara arif dengan membangun karakter melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar yang bertumpu pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki karakteristik budaya localberkarakter sebagai identitas berkarakteristik "berbagi" (*sharing*) dalam berbangsa dan bernegara secara nasional berbasiskan budaya sehingga dijadikan andalan di

dalam melawan arus Asian Future Shock.

Dengan membangun karakter berupa karekteristik budaya organisasi "berbagi" sebagai identitas bangsa melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besarbahwa sebenarnya bangsa Indonesia harus sudah lebih siap berkompetisi di pasar regional maupun global, karena di atas Indonesia sudah memiliki semua keunggulan sebagaimana komparatif dan kompetitif merupakan bagian dari strategi nasional. Optimistis keunggulan yang dimiliki bangsa Indonesia terletak siginifikansi melonjaknya pertumbuhan penduduk yang pada saat itu diramalkan penduduk Indonesia lebih kurang 250 juta jiwa dengan pendapatan per kapitanya akan mencapai USD 3,800 dan purchasing power parity diperhitungkan 4(empat) kali dari PCI, yakni sebesar USD 15,200yang dilandasi dengan karakteristik "berbagi" (*sharing*) sebagai alat pemersatu penduduk Indonesia berbisnis,berbangsa dan bernegara dengan demikian visi pemerintah tentang Indonesia diasumsikan akan mencapai tujuannya justru bukan pada tahun 2020 akan tetapi dapat tercapai pada tahun 2018 dan akan masuk 6(enam) negara yang mempunyai kekuatan ekonomi terbesar di dunia berdasarkan purchasing power parity, yakni USA, Jepang, China, India, Jerman dan Indonesia. Gambaran optimistis tersebut merupakan pendorong semangat bagi bangsa Indonesia sebagaimana yang dirilis Global Competitiveness Report, bahwa Indonesia masuk dalam ranking 15 negara paling kompetitif dan ranking 4(empat) negara paling menarik untuk investasi dan memunculkan Indonesia sebagai The Emerging Tiger dan The New Beggar .

Kesiapan membangun SDM lokal dengan membangun karakter karakteristik budaya organisasi "berbagi" melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar merupakan bagian upaya membangun TRUST masyarakat Indonesia dengan memberdayakan dan menjadikannya titik karakteristik SDM Indonesia yang

diperlukan adalah yang memiliki kemampuan *(ability)* yang terukur karakteristik "Berbagi"*(sharing)* sebagai alat pemersatu penduduk Indonesia berbisnis, berbangsa dan bernegara atau memiliki yang menjadikan SDM Indonesia sebagai "model berbagi" dan agent perubahan (*agent of changes*) serta tidak pernah berhenti dengan identitas sebagai bangsa yang besar,berdaulat dan memiliki filosofis yang tangguh.

Dengan demikian dalam konteks membangun sumber daya manusia secara strategis harus memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif karena secara situasional kondisi ini didasarkan atas kebutuhan dasar tuntutan menghadapi atau menangkal Asia Future Shock dengan melakukan rekontruksi kebijakan pendidikan yg relevan dengan kebutuhan membangun karakteristik budaya organisasi "berbagi" bangsa Indonesia.

Dalam kecenderungan global, saling ketergantungan antar bangsa akan meningkat, tidak akan ada lagi suatu negara atau bangsa yang dapat menyelesaikan segenap persoalannya seorang diri tanpa bekerjasama dan "berbagi" (*sharing)* sesama SDM Indonesia bahkan dengan negara lain, bagaimanapun kaya serta kuasanya suatu negara. Karena globalisasi menuntut adanya perubahan paradigma dalam dunia pendidikan, karena menurut syafarudin (2002:2) "globalisasi ditandai dengan pergeseran tiga bidang yang meliputi bidang ekonomi, politik dan budaya."

Dalam bidang budaya terjadi universalisasi nilai-nilai yang menuntut setiap bangsa membangun jati diri bangsanya melalui identitaskarakteristik"berbagi" menunjukkan sangat perlu dikembangkan terus karakteristik identitas melaui indikator pencitraan pribadi, ciri khusus pribadi berupa nilai-nilai, simbol-simbol, dan pemahaman perilaku aparat dalam mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dalam organisasinya sesuai dengan arah kebijakan yang jelas dan karakteristik "berbagi" (*sharing)*

(Mulyaningsih;2010-2013). Disini terjadi suatu pergantian paradigma pada berbagai aspek kehidupan suatu kelompok masyarakat dan bangsa yang disebabkan oleh perubahan budaya dan globalisasi. Konsekuensinya adalah setiap bangsa dituntut untuk berperan dalam kompetisi global.

Harapan itu akan bisa tercapai bila didukung oleh SDM berkualitas yang dimiliki oleh setiap bangsa. Isu globalisasi yang gencar dengan tuntutan implementasi ide-ide demokratisasi, penggunaan IPTEK yang canggih, pemeliharaan lingkungan hidup dan penegakan hak asasi manusia (HAM), hanya mungkin terjawab oleh SDM yang bermutu yang memiliki integritas dan profesional. Dengan kata lain, perbaikan mutu (*quality improvement*) menjadi paradigma baru pendidikan ke depan dalam berbangsa dan bernegara.

Hal yang fenomenal dewasa ini, bahwa Pengertian bahkan makna dari "berbagi" adalah perilaku,konsep,pemikiran dan cara yang mengandung arti sebagai berikut: "berbagi" (bahasa inggris:*sharing*) adalah pemakaian secara bersama atas sumber daya atau ruang. Dalam arti sempit merujuk pada sebuah penggabungan penggunaan secara baik alternatif terbatas atau inheren, dapat kita amati dalam aktivitas manusia yang berlaku secara alami. Ketika sebuah organisasi memerlukan gizi atau oksigen misalnya organ itu juga untuk berbagi dan mendistribusikan energi yang diambil sebagai pasokan pada bagian tubuh yang memerlukannya sebagaimana sekuntum bunga membagi dan mendistribusikan bibit. Atau arti berbagi adalah menerima sesuatu dari barang, cerita, kisah, uang, makanan, dan segala hal yang penting bagi hidup kita, berbagi juga bisa kepada tuhan. Sesama, alam, dan setiap hal dimuka bumi ini. (Mulyaningsih,2013).

Penyelesaian masalah pokok implementasi berbagi, berada dalam situasi yang kurang menyenangkan, baik dilihat dari ekonomi maupun transisi politik menuju demokrasi, sementara desakan

globalisasi terasa menyesakan dada bagi orang yang peduli terhadap nasib bangsa ini oleh sebab itu"Berbagi" juga bukan kepada sesama manusia saja,tetapi juga kepada hewan-hewan disekitar kita,dengan memberi mereka makanan,melindungi mereka dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab,kita juga dapat berbagi dengan tumbuhan disekitar kita,dengan menyirami mereka air saat kekeringan,kita juga dapat menanam pohon dengan menanam pohon kita berbagi kepada mahkluk hidup dan lingkungan,bahkan bumi ini.(1) *(share the world'sResources-sustainable Economics to end global .(Poverty), Benker,Yochai: Sharing Nicely: On Shareable Goods and Emergence of sharing as aModality of Economic production,Yale Law Journal Vol 114,273-358. Penis, Bruce: The Emerging Economic paradigm of open source (2005)lah* (Wikipedia Bahasa Indonesia,ensiklopedia bebas)

Dengan pemikiran tersebut di atas, maka "berbagi" merupakan sikap, tindakan dan pemikiran yang baik yang selama ini sudah terdapat dikalangan organisasi masyarakat Indonesia, termasuk dalam keanggotaan masyarakat Indonesia yang terkecil yaitu keluarga.Adanya Ketimpangan ekonomi, politik dan ini sebenarnya sangat menyulitkan pembuatan kebijakan nasional untuk pendidikankarekteristik budaya organisasi"berbagi" sebagai identitas bangsa Indonesia jika tidak ditangani secara profesional. Sementara itu, masyarakat Indonesiamasih dibelit kemiskinan, populasi dan sedang menjalankan reformasi yang sulit diimplementasikan. Indonesia dihadapkan pada kondisi diferensial sosial dengan segala manifestasi aspirasi dan partisipasi yang telah menimbulkan kompleksitas dalam menentukan Kebijakan Nasional.Untuk itu kecerobohan dalam pengambilan keputusan, sifat amaterisme, aroganisme dalam penyelesaian masalah akan berakibat sangat fatal bukan saja bagi pembangunan karakteristik budaya tetapi juga bagi manusia itu sendiri. Peranan analisis kebijakanpendidikan (educational policy analysis) sangat diperlukan sebagaialat bagi para

pakar atau yang menaruh perhatian terhadap pendidikan, perencana pengembangan sumber daya manusia, pengusaha dalam mengambil keputusan yang tepat dalam kebijakan pengelolaan pendidikan nasional secara konsisten memanfaatkan potensi SDM dengan menerapkan berbagai instrumen yang mendukung terselenggaranya proses belajar mengajar yang mengkonsentrasikan pada pola membangun filosofi karakteristik budaya organisasi "berbagi" sebagai identitas bangsadengan metode pendekatan budaya sebagai dasar pemahaman membangun karakter manusia yang berbudaya dengan komitmen pada prinsip *think globally act locally* yang tetap mengedepankan analisis berpikir manusia berbudaya sebagai citra bangsa yang secara terus menerus dan berkelanjutan ke arah perbaikan kualitas bangsa dalam lingkaran kebijakan yang melibatkan unsur birokrat, teknokrat, politisi serta para wirausaha.

B. Implementasi Karakteristik Budaya Organisasi *"Sharing"* Berbasis Kearifan Lokal (Local Wisdom) Dalam Meningkatkan Kompetensi SDM Di Indonesia (Menghadapi Asian Future Shock 2020)

Berdasarkan pada pemikiran dari Becham, 2008 dalam Asia Future shock, bahwa besarnya pengaruh perubahan budaya dan populasi terhadap bisnis ASIA berpengaruh terhadap negara Indonesia sebagai Negara yang memiliki biaya investasi dan peluang korupsi yang tertinggi dalam berbisnis sehingga kurang berartinya posisi Negara Indonesia di sektor bisnis Negara-negara ASIA dikarenakan biaya investasi sangat mahal.

SDM di Negara Indonesia sebagai Negara ke 3 terpadat di dunia berpengaruh terhadap perubahan struktur keluarga dalam perkembangan bisnis" Berdasarkan kondisi di atas Indonesia harus berubah mengejar untuk menjadi Negara yang diperhitungkan di ASIA dengan membangun karakter melalui kearifan lokal yang

dimiliki sebagai Negara yang luas dan besar demikian pula bahwa:

> Persoalan dari urbanisasi, kondisi, ekonomi , finansial bahkan budaya di beberapa negara ASIA seperti, India, Vietnam, Cina, Malaysia bahkan Indonesia akan menimbulkan adanya pergeseran pola hidup anggota masyarakat regional merupakan indikator akan terjadinya shock terhadap pola pikir, cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan lingkungan serta kondisi terhadap tuntutan perilaku dari anggota bersama-sama yang dianut dan diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, beradaptasi dan mempersatukan anggota-anggota organisasi melalui pergeseran nilai, norma dan aturan budaya secara signifikan (berarti) yang dampak kearah shock dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. (Mulyaningsih, Meijo University Jepang 2015)

Sektor bisnis ASIA pada abad 21 akan lebih banyak kepada sektor yang membutuhkan Investasi Etis.

> "Investasi Etis Pada abad ke-21, yang pernah banyak orang yang mendukung organisasi etis dengan uang mereka. Di Amerika Serikat sendiri, diperkirakan bahwa tiga perempat dari investor mengambil masalah etika dan perilaku organisasi menjadi pertimbangan ketika memutuskan di mana untuk melakukan dana mereka. Ide investasi etis bervariasi menurut negara, dan tergantung pada persepsi budaya perusahaan dan praktik mereka. Investasi etis strategi yang sedang dipeluk oleh individu, organisasi nirlaba, pemerintah dan perusahaan untuk menarik bagi calon investor, dengan harapan bahwa dana dikelola dengan cara yang tidak memiliki dampak negatif pada masyarakat. (Linda&O.C.Farrel 2009).

Bagi Negara Indonesia investasi etis sudah berjalan sejak lama, diantaranya investasi yang dikelola oleh Usaha Menengah Kecil yang

sebagian besar bertujuan untuk tidak menghasilkan profit atau keuntungan yang sebesar-besarnya melainkan untuk keperluan dan kesejahteraan anggotanya atau keluarga selain sebagai alat untuk mempertahankan kejahteraan bangsa serta membangkitkan ekonomi negara seperti peranan UKM di indonesia sudah terbukti dapat bertahan pada masa krisis selain sebagai penompang perekonomian negara Indonesia selama ini.

Pentingnya usaha kecil dan menengah dalam perkembangan industri di negara-negara sedang berkembang telah dibuktikan dengan ketangguhannya. Dalam konteks Indonesia, pembangunan usaha kecil menengah mempunyai arti strategis, yaitu untuk memperluas kesempatan kerja dan berusaha serta meningkatkan derajat distribusi pendapatan sehingga mampu membangkitkan ekonomi Indonesia dari krisis ekonomi kepada pemulihan kondisi ekonomi kearah yang lebih baik.

> Mulyaningsih (2002) usaha kecil menengah ini di Indonesia digeluti oleh sebagian besar rakyat dengan memberikan kontribusi sekitar 99% dalam jumlah badan usaha. Bahkan lebih hebat lagi menyerap porsi 98%-99,6 % tenaga kerja di Indonesia. Deputi menko Perekonomian bidang Perindustrian, Perdagangan, dan Pemberdayaan Usaha Kecil menengah/UKM, Dipo Alam. (Kompas, 14 Des 2001), karena itu jika sektor usaha ini kuat maka akan memberikan kontribusi yang baik dalam pemulihan ekonomi di Indonesia.

Pengaruh budaya, sosial dan geografi sangat kuat terhadap keanekaragaman perilaku usaha kecil. Keragaman perilaku merupakan dasar yang harus dipertimbangkan dalam perlakuan terhadap sektor ini. Dan UKM adalah sektor yang fundamental yang mendukung akan keberhasilan pembangunan di Indonesia selama ini, hal ini terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4

Perbandingan Tabel Posisi Jenis Unit Usaha UKM Tahun 1994, 1998, Dan 2000 serta Tabel jumlah Usaha Kecil, Usaha Menengah Dan Usaha Besar Tahun 1997-2001

No	Tahun	Jenis Unit usaha	Tenaga kerja (orang)
1.	1994	2.105.927	7.674.637
2.	1998	2.333.367	8.448.295
3.	2000	11.760.120	70.000.000

Sumber : Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Dagang (2000:5) dan Litbang Kompas (2002)

Tahun	Usaha Kecil	Usaha Menengah	Usaha Besar	Total
1997	39.704.661	60.449	2.097	39.767.207
1998	36.761.689	51.889	1.831	36.815.409
1999*)	37.859.509	52.214	1.885	37.913608
2000**)	39.121.350	55.437	2.005	39.178.792
2001***)	40.137.773	57.743	2.095	40.197.661

*) Angka sementara **) Angka sangat sementara

***)Angka Proyeksi Sumber : LPB ; 2002

Sumber: Mulyaningsih; 2002

Tabel 5
Jumlah Perkembangan UMKM 2012 - 2015

No	Tahun	Jumlah UMKM	Jumlah Pelaku	Penyerapan Tenaga Kerja	Kredit Klasifikasi Usaha
1	2012	56.534.592	107.657.509	429.678	552,226,1
2	2013	57.895.721	114.144.082	473.603	639,471,5
3	2015	58.000.0000	203.701.000	567.420 (98%)	754,244,6

Sumber: Bani Saksono (Sjarifuddin Hasan,2015),
Dhaniswara K Harjono (Data Source;Bank /SME Development Department-DPUM) 2015

Usaha kecil menengah merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang melibatkan masyarakat sampai kepelosok pedesaan di seluruh Indonesia. Akhirnya terlihat begitu indah di antara reruntuhan usaha-usaha besar. Beragam latar berbeda yang disitu usaha kecil berada dan bertindak; dari ranah ekonomi lokal dan nasional, ranah keluarga dan rumah tangga, ranah politik, hingga ranah merumitkan upaya memahami usaha kecil dalam konteks sosial dan pemberdayaannya. (Mulyanto, AKATIGA; 2006)

Motivasi pengusaha kecil menengah untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya cenderung sangat tinggi karena merupakan satu satunya sumber penghasilan keluarga. Hal tersebut sejalan dengan karakteristik pengusaha kecil yaitu memiliki kelenturan usaha yang relatif tinggi sehingga usaha kecil relatif adaptif dalam menghadapi perubahan situasi dalam lingkungan usahanya. Tujuan perusahaan akan tercapai bilamana perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan/kondisi keadaan.

Keputusan bisnis melibatkan kompleks ekonomi, hukum dan sosial dalam menjalankan tindakan dan strategi organisasi. Pertimbangan dan waktu bertahun-tahun pengalaman dalam industri untuk memahami risiko dan perilaku yang diharapkan.

> Bisnis yang baik memiliki etika program yang kuat yang berjalan di samping sistem kualitas manajemen lainnya berupa seperangkat prinsip kuat mendasar yang memandu perilaku dan proses yang dimiliki untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip ini diterapkan. Kunci dari kesuksesan adalah kepemimpinan yang kuat dari karyawan tercerahkan yang telah dilatih untuk memahami risiko yang terkait dengan pekerjaan mereka dan bagaimana menangani "daerah abu-abu" (masalah). (Linda & O.C. Farrel, 2009). Etika mencakup kegiatan bisnis yang beragam dari menjaga keseimbangan kehidupan kerja untuk menilai dampak dari globalisasi. Dalam

lingkungan bisnis saat ini, etika akan mengarahkan organisasi jauh dari krisis dan meningkatkan kesuksesan keuangan. (Linda & O.C.Farrel, 2009).

Hal ini akan berurusan dengan kejujuran dalam iklan, integritas dalam tenaga penjualan dan produk yang berfungsi secara efektif. kesalahan bisa dan akan terjadi dalam sebuah organisasi tanpa identifikasi yang tepat risiko, pelatihan yang tepat, kepemimpinan yang kuat dan dukungan untuk perilaku etnis.

Bisnis masa depan terbentuk karena adanya pengaruh dari terjadi karena populasi dan urbanisasi di asia secara besar-besaran sehingga masyarakat regional mengalami pergeseran pola hidup dimana kondisi indonesia memiliki tingkat upah yang rendah, korupsi dan biaya investasi tinggi akan berpotensi menimbulkan shok finasial dan budaya (Becham,2008) untuk itu perlu pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah berupa persepsi bersama yang dianut oleh bangsa indonesia atau lingkungan di benua Asia Future Shock 2020. Kondisi di atas akan menimbulkan shock terhadap sumber daya manusia maka perlu adanya perbaikan kualitas bangsa dalam lingkaran kebijakan nasional guna menetapkan arah perubahan sikap dan pandangan bangsa sebagai konsekuensi interaktif yaitu berupa suatu karakteristik budaya organisasi yang dimiliki SDM Indonesia harus mampu berfungsi sebagai alat pendukung implementasi kemajuan pembangunan melalui usaha kecil dan menengah (UKM) yang sudah terbukti ketangguhannya.

Implementasi Pendidikan Karakteristik Budaya Organisasi "sharing"

Adapun upaya bangsa Indonesia sehubungan dengan meningkatkan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) sehubungan dengan ketahanan dalam menghadapi tahun 2020 yaitu membangun suatu karakteristik nilai budaya organisasi

yang akan mempengaruhi cara bekerja yang dilakukan dan cara para karyawan berperilaku berlandaskan falsafah pancasila dan hasil penelitian berupa membangun karakter terlebih dahulu melalui kearifan lokal di tataran sunda; seperti *"sareundeuk saigel sabobot sapihanean, silih asah silih asih silih asuh, silih simbeuh* yang dimaksud dengan Berbagi *(Sharing*). (Mulyaningsih, Meijo Jepang 2015)

Karakteristik budaya organisasi "*sharing*" atau "berbagi" merupakan karakteristik yang dapat diimplementasikan ke dalam perilakupelakuSDMbidangekonomiukm,sektorpolitik,sektorhukum, sosial dan budaya melalui pendidikan karakter dalam cara bekerja para karyawan maupun landasan berperilaku pemangku kebijakan, mengingat budaya organisasi adalah Menurut Robbins (2001:510) menyatakan bahwa *"organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization".* Definisi tersebut dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktek-praktek yang menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi. Amstrong (1995:19) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak dicatat, tetapi membentuk cara bagaimana orang–orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan"

> Bagi bangsa indonesia kondisi tersebut berdampak pula pada kondisi shock terhadap nilai, norma dan cara berpikir serta berperilaku. Hal ini sangat sulit berubah dengan cepat mengingat infrastruktur berupa politik, ekonomi, sosial dan cara gaya hidup SDM yang masih dalam katagori belum sebaik atau semaju negara-negara lain di kawasan regional ASIA. Namun demikian Indonesia banyak memiliki filosifis dan nilai-nilai yang luhur bukan hanya sebagai warisan tetapi juga telah mengakar di masyarakat seperti adanya nilai-nilai yang

terkandung dalam pancasila sebagai bentuk nilai luhur karakter positif yang dimiliki bangsa indonesia sejak dahulu pada jaman kerajayaan (Nusantara) yang dikaji dari beberapa hasil penelitian diantaranya untuk tataran sunda yaitu ;*"sareundeuk saigel sabobot sapihanean, silih asah silih asih silih asuh, silih simbeuh* bagi masyarakat perkotaan (komplek) dengan pedesaan akibat dari urbanisasi masyarakat kota perkotaan dan pembinaan, berbagi serta identitas. Involvement; turut aktif, *consistency* yaitu untuk menjalankan *mission*;keserempakan kerja,tingkat kreativitas. (Mulyaningsih-2010)

Bagi bangsa indonesia dalam menghadapi dampak dari pergeseran nillai-nilai saat ini dan kedepannya memiliki karakteristik budaya organisasi yang bermuara dari falsafah negara yang telah memiliki karakter bangsa indonesia harus dilengkapi dengan karakteristik budaya "Berbagi" (*sharing*) selain sebagai penyeimbang juga merupakan alat dan landasan kedepan pada saat indonesia akan menghadapi *"Indonesia Culture Future Shock"* mengingat karakteristik "Berbagi" (*Sharing)* merupakan jelmaan dari nilai-nilai luhur bangsa indonesia dalam pancasila yang sudah ada sejak lama yang terimplementasi dalam kehidupan bangsa indonesia seperti *Silih Simbeuh* di tataran Jawa Barat, memang sudah ada dalam kehidupan masyarakat Jawa Barat bahkan orang sunda pada umumnya. penerapan pembangunan (Rekontruksi) nilai-nilai dalam karakteristik budaya organisasi "Berbagi" (*sharing*) terhadap peningkatan kompetensi daya saing sumber daya manusia (SDM) termasuk dalam bisnis seperti UKM, pemangku kebijakan di indonesia harus dijadikan pemikiran bersama ke arah perubahan sikap dan pandangan bangsa sebagai konsekuensi interaktif manusia selaku individu dalam hubungannya dengan komunitas masyarakat nasional, regional dan internasional . Porter dalam bukunya "*The*

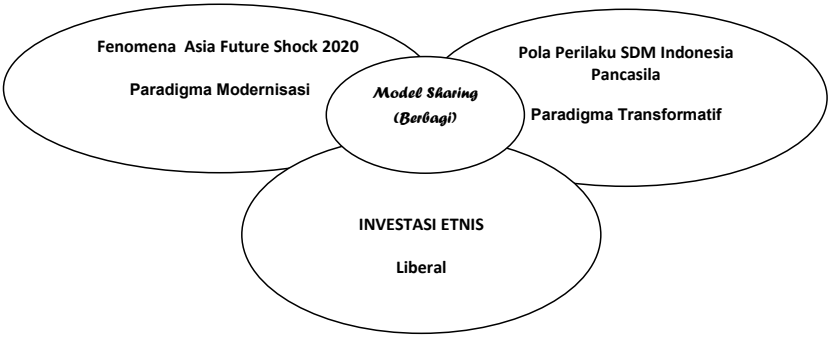
Competitive Advantage of Nation", mengatakan bahwa teori daya saing suatu negara secara korelasional bertumpu pada pembangunan SDM. (MEIJO, 2015)

Landasan filosofis akan mempengaruhi cara bekerja yang dilakukan dan cara para karyawan berperilaku berlandaskan pada falsafah pancasila dan hasil penelitian berupa membangun karakter terlebih dahulu melalui kearifan lokal dan pancasila. Landasan bagi pengembangan usaha kecil yang secara khusus mengacu pada sila ke-5 yaitu: Keadilan sosial bagi seluruh rakyat indonesia bersifat "Merakyat" dalam arti kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang perorang. Usaha kecil, perlakuan yang adil terhadap semua pelaku ekonomi. (Hetifah Sjaifudian, Dede Haryadi dan Maspiyanti,20: 1995).

Adapun paradigma pemikiran dalam peningkatan kompetensi berperilaku bagi sumber daya manusia (SDM) di indonesia ke depannya bukan hanya untuk mampu bertahan dalam krisis ekonomi melainkan sebagai landasan dalam menjalankan pekerjaan atau pemilik (owner) serta investor yang menggunakan investasi etis sebagai sumber daya manusia bisinis ukm, pemangku kebijakan yang profesional guna mendukung keunggulan sektor bisnis dan hidup bernegara di indonesia berdaya saing di tahun 2020. Paradigma pemikiran karakteristik budaya organisasi dalam berperilaku bagi sumber daya manusia (SDM) di indonesia ke depan melalui karakteristik *sharing* (Berbagi) terbangun dari kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 6

Paradigma Karakteristik Budaya Organisasi "Sharing" Perilaku SDM di Indonesia



Kerangka pemikiran sebagai paradigma karakteristik budaya organisasi "Sharing" perilaku SDM di indonesia akan implementasi kompetensi perilaku SDM dalam meningkatkan keunggulan daya saing bangsa melalui sikap filosofis *Silih Simbeuh* dalam hal; Membutuhkan uang, melalui kemampuan menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain yang bersedia "disaingi", Pola relasi sosial dan produksi yang terbangun dalam hubungan informal ini memberikan jaminan secara sosial ekonomi bagi para buruh, penggunaan budaya dagang Cina (memanfaatkan pembelian gabungan untuk menghemat biaya, memanfaatkan koperasi yang dapat dipercaya, menggabungkan banyak pesanan kecil; penghematan kerja dan waktu; mencari informasi yang lengkap tentang kondisi pasar; dan gabungan-gabungan pemasok) hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku biasanya bersifat pribadi dalam hubungan timbal balik menguntungkan, *Silih Asah Silih Asih Silih Asuh* dalam hal sikap anti pemegang monopoli, menciptakan format relasi buruh-majikan informal, gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan

laki-laki" termasuk dalam tingkatan pemangku kebijakan, struktural-kebijakan, keunggulan indonesia yang menentukan daya saing hasil industrinya di pasar global adalah besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah, Perdagangan Global, Risiko eksploitasi yang dihadapi industri kecil akan semakin besar ketika rantai perdagangan berhilir di pasar internasional melalui maklun digunakan untuk menunjukkan suatu kerjasama antara dua atau lebih unit usaha dalam kegiatan produksi. Relasi antara subkontraktor dengan para pekerjanya adalah buruh-majikan (dunungan). Hubungan perjanjian-pemborongan-pekerjaan untuk membuat karya tertentu bagi pihak yang lain. Relasi antara subkontraktor dengan para pekerjanya adalah buruh-majikan (dunungan). (Malaysia; Mulyaningsih;2015).

Karakteristik identitas di atas menjelaskan bahwa setiap perilaku pegawai dapat ditentukan oleh karakteristik pribadi menjadi dasar bagaimana pegawai tersebut dapat bekerja lebih baik. Dan ciri khusus yang dimiliki pegawai sangat mendukung prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang diamati oleh pimpinan dapat menjadi alat pengamatan perilaku bekerja pegawai sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. (Mulyaningsih,2014)

Dengan demikian visi pemerintah tentang Indonesia diasumsikan akan mencapai tujuannya justru bukan pada tahun 2020 akan tetapi dapat tercapai pada tahun 2018 dan akan masuk 6(enam) negara yang mempunyai kekuatan ekonomi terbesar di dunia berdasarkan purchasing power parity, yakni USA, Jepang, China, India, Jerman dan Indonesia. Gambaran optimistis tersebut merupakan pendorong semangat bagi bangsa Indonesia sebagaimana yang dirilis Global Competitiveness Report, bahwa Indonesia masuk dalam ranking 15 negara paling kompetitif dan ranking 4(empat) negara paling menarik untuk investasi dan memunculkan Indonesia sebagai The Emerging Tiger dan The New Beggar .

Kesiapan membangun SDM lokal dengan membangun karakter karakteristik budaya organisasi "berbagi" melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar merupakan bagian upaya membangun *trust* masyarakat Indonesia dengan memberdayakan dan menjadikannya titik karakteristik SDM Indonesia yang diperlukan adalah yang memiliki kemampuan *(ability)* yang terukur karakteristik "Berbagi" *(sharing)* sebagai alat pemersatu penduduk indonesia berbisnis, berbangsa dan bernegara atau memiliki yang menjadikan SDM indonesia sebagai "model berbagi" dan agen perubahan (*agent of changes*) serta tidak pernah berhenti dengan identitas sebagai bangsa yang besar, berdaulat dan memiliki filosofis yang tangguh.

Konteks membangun sumber daya manusia secara strategis harus memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif karena secara situasional kondisi ini didasarkan atas kebutuhan dasar tuntutan menghadapi atau menangkal Asia Future Shock dengan melakukan rekontruksi kebijakan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan membangun karakteristik budaya organisasi "berbagi" bangsa Indonesia.

Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh jaringan bisnis internal yang kuat antara sesama pengusaha di dalam sentra tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh jaringan eksternal. Faktor lingkungan sosial-budaya yang kondusif juga merupakan salah satu prakondisi bagi pembentukan suatu sentra yang sukses karena aspek ini sangat mempengaruhi hubungan sosial antar sesama pengusaha dan pengusaha dengan pedagang yang di fasilitasi oleh pemerintah sebagai pemegang kebijakan dalam hal penerapan (implementasi pendidikan ulang tentang kearifan lokal yang dimiliki dalam sendi pendidikan nasional.

Identitas dari aparat birokrat pemerintah terdiri dari indikator karakteristik pribadi, ciri khusus dan mengamati perilaku

berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pemerintah yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya. Karakteristik identitas merupakan tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

Karakteristik identitas di atas menjelaskan bahwa setiap perilaku pegawai pemerintah dapat ditentukan oleh karakteristik pribadi menjadi dasar bagaimana pegawai tersebut dapat bekerja lebih baik. Dan ciri khusus yang dimiliki pegawai sangat mendukung prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang diamati oleh pimpinan dapat menjadi alat pengamatan perilaku bekerja pegawai sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan sesuai dengan Kreitner dan Kinichi (2003:78) menyatakan bahwa;

1. "Budaya menentukan suatu kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
2. Budaya yang dapat diamati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol-simbol perusahaan.
3. Budaya ini berisikan penyebaran nilai-nilai yang mendasari perusahaan.
4. Dengan budaya yang kuat, para anggotanya berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting perusahaan.
5. Para pimpinan organisasi membuat penyebaran nilai-nilai dan penggunaan cerita, upacara, pahlawan dan bahasa yang baik untuk memperkuat nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari."

indikator pribadi dari setiap aparat, pendidik dan pemangku kebijakan pendidikan dan ciri khusus yang dimiliki oleh aparat

serta individu kemampuan mengamati perilaku sebagai bagian dari nilai-nilai, simbol-simbol dan pemahaman berkelakuan aparat dalam kehidupan sehari-hari sebagai anggota aparat pemerintah mendukung pencapaian tujuan pemerintah merupakan indikator yang sangat berpengaruh terhadap keluwesan dalam menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya.

Tanggung jawab atas pekerjaan merupakan ketentuan yang pasti, dan pegawai memiliki kebebasan bertindak namun dapat dipertanggung jawabkan, sehingga kemauan kerja tercipta dari dorongan dirinya bukan atas dasar keterpaksaan sebagai ciri individu yang berdasarkan islamik. Dalam hal keberhasilan dari efektivitas yaitu melalui kemampuan beradaptasi melibatkan mental dan emosional pegawai, kematangan pegawai mempengaruhi adaptasi pegawai dan dan informasi tiap bagian mempercepat sosialisasi lingkungan kerja, keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan mempercepat pencapaian tujuan/produktivitas, pencapaian hasil kerja sesuai prosedur kerja/kepuasan kerja, kesepakatan struktur organisasi yang kompleks menunjang pegawai dalam bekerja/kemampuan berlaba, kuantitatif fasilitas pendukung tidak menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi/kemampuan menggunakan sumber daya.

Budaya organisasi *"sharing"* dan perilaku birokrasi, pendidik dan pemangku kebijakan pendidikan sebagai agen perubahan dalam menjalankan proses belajar dan mengajar terhadap masyarakat sehingga perjalanannya akan mempengaruhi terhadap efektivitas organisasi pendidikan bangsa, budaya organisasi lebih besar memberikan andil dibandingkan dengan perilaku birokrasi, artinya budaya organisasi menjadi prioritas perhatian para pejabat pendidikan sebagai sumber daya manusia yang kompeten terhadap efektivitas organisasi pendidikan seluruh instansi dapat

tercapai. Perilaku pemangku kebijakan pendidikan, pendidik, tokoh masyarakat, owner/pengusaha pada umumnya diwarnai dan termotivasi oleh budaya organisasi *"sharing"* dari aparat yang mengadopsi dan mentrasformasikan kondisi yang datang dari lingkungan kepada masyarakat sebagai nilai-nilai leluhur berupa etika *kabaheulaan sauyunan*, *sareundeuk saigel, sabobot sapihanean*, penggunaan *seragam* solontong (pakaian pangsi hitam-hitam dan nyoren tas bubuy) dan islamik pada diri birokrat dengn adanya hari atau waktu beribadah (magrib mengaji), berpakaian daerah (kabaya dan solontong/pangsi) pada hari tertentu, ziarah jumat, serta berbahasa daerah di hari tertentu secara seragam diterapkan dimulai dari pendidikan, institusi pendidikan dan masyarakat umumnya akan mampu meningkatkan kemajuan bangsa melalui pengadopsi serta membangkitikan kembali kekayaan lokal yang sebelumnya sudah ada dan menjadikan fundamental bagi bangsa indonesia untuk membangun kembali kompetensi dan rasa patriot, heroik dalam mencapai pembangunan melalui implementasi karakteristik pendidikan "sharing/berbagi" sebagai pendongkrak daya saing bangsa di tahun 2020.

C. Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi *"Sharing"* (Berbagi) Sebagai Hasil Rebonding Nilai Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Di Indonesia Abad 21

Perkembangan IT di era globalisasi pada saat ini sangat mempengaruhi kehidupan masyarakat Indonesia khsusus Jawa Barat sehingga hampir terkikisnya nilai-nilai bangsa Indonesia yang pundamental dalam kehidpan sehari hari. Kondisi hasil penelitian pada tahun 2010 tentang pengaruh budaya organisasi dan perilaku birokrasi terhadap efektivitas organisasi yang berbasis budaya

lokal, menghasilkan penelitian yaitu bahwa; Budaya organisasi dan perilaku birokrasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada lingkungan pemerintah. Dalam konteks ini budaya organisasi lebih besar pengaruhnya dibandingkan perilaku birokrasi terhadap efektivitas organisasi sehingga budaya organisasi harus menjadi perhatian prioritas utama para pejabat agar efektivitas organisasi bejalan secara optimal.

Ketahanan ekonomi Indonesia yang pundamental berbasis pada kekeluargaan serta keberadaan lingkungan UMKM sudah sangat sulit ditemui dalam kehidupan bangsa Indonesia saat ini. Adanya pengaruh globalisasi yang sangat cepat tanpa batas membuat sumber daya manusia yang dimiliki Indonesia cenderung instan dan selalu mencari yang mudah walaupun mahal dengan hasil yang tidak terlalu baik serta murah. Kondisi demikian seringkali membuat output dengan hasil akhir *(outcome*) yang sangat rendah karena memiliki kinerja yang tidak kompetitif dan tidak berdaya saing.

Karakteristik budaya organisasi "Berbagi" atau "*Sharing"* di Indonesia dapat dijadikan landasan berprilaku, bersikap dalam menghadapi persoalan-persoalan kehidupan berbangsa dan bernegara serta berbisnis dengan Negara-negara lain di berbagai belahan Dunia. Sektor budaya yang terjalin dan berkembang hasil dari kolaborasi filosifis Pancasila, budaya lokal dan pelayanan public yang dilakukan birokrasi yang berbasis pada karakteristik budaya lokal akan mampu menjadi pendongkrak pola pikir dan bertindak serta bersikap yang baik dan benar serta professional melalui sikap. Hal ini yang mendorong adanya upaya untuk meluruskan kembali nilai-nilai budaya organisasi yang dianut oleh bangsa Indonesia sebagai bentuk Sharing atau berbagi sebagai hasil dari pelurusan (*Rebounding)* yang masih dianut saat ini sebagai kolaborasi pemahan budaya lokal yang diterima di lingkungan internal dengan budaya

yang diterima dari eksternal sebagai bagian dampak dari globalisasi yang kurang mendukung akan karanteristik budaya organisasi di Indonesia.

Dibawah ini adalah gambaran bagaimana hasil rekontruksi dari hasil penelitian budaya organisasi dan kajian dari pemikiran pundamental bangsa Indonesia dalam Pancasila dengan literatur investasi bisnis sebagai nilai pundamental dalam bisnis di belahan Eropa (Linda&O.C.Farrel 2009). yang kemudian ditransformasikan ke dalam budaya budaya lokal Bangsa Indonesia berupa Sharing atau berbagi sebagai landasan berprilaku bangsa Indonesia dalam menghadapi Asian Future Shock di tahun 2010 (Mulyaningsih ;Meijo University Jepang 2015).

Kondisi Masyarakat Indonesia yang tidak mudah lagi untuk bersaing di abad 21 secara regional dan internasional diperlukan pendokrak dan didukung dengan dongkrak yang kuat serta apabila tidak ada transformasi nilai yang sudah sesuai dengan perubahan era globalisasi saat ini sehingga manakala tidak adanya penyesuaiain nilai-nilai yang fundamental sebagai akar berpikir dan berperilaku sebagai bangsa Indonesia dengan nilai-nilai baru yang adopsi dari adanya pengaruh perubahan akibat globalilasi. Kondisi ini mengharuskan adanya pelurusan kembali (*rebounding*) karakteristik budaya organisasi "berbagi" atau sharing yaitu sebagai berikut;



Gambar 7
Model Sharing (Berbagi) 2017
Dari Rekontruksi Dan Rebounding
Karakteristik Budaya Organisasi "Sharing" Perilaku SDM di Indonesia

Rebounding yaitu upaya pelurusan kembali perilaku dari komponen masyarakat yang mampu mengimplementasikan budaya organisasi karakteristik *sharing* (berbagi) yaitu berupa sikap, nilai, norma dan aturan baik secara nasional bahkan internasional menjadi satu keharusan dilaksanakan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) professional yang didasari oleh tiga komponen dasar yang secara integrative membentuk profil dan pendekatan pekerjaan sosial: kerangka pengetahuan, kerangka keahlian dan kerangka nilai

Bentuk pemberdayaan SDM yang memilki tataran nilai-nilai, integritas, professional dan profil bangsa Indonesia hasil reubonding (pelurusan) melalui : nilai-nilai sama-sama rukun, sama-sama semangat juang tinggi, sama-sama bertahan, gotong royong bagian dari indikator berbagi atau sharing yang merupakan bagian dari rekontruksi dan *rebounding* karakteristik budaya organisasi berbagi atau sharing sebagai hasil dari rekontruksi dan *Rebounding* paradigma modernisasi dan tranformasi dari filsafah bangsa Indonesia,budaya

local serta investasi etis dari sisi liberalisme bagian dari budaya eksternal yang dapat di rekontruksi ke dalam karakteristik budaya organisasi Berbagi atau *sharing*

Bentuk pemberdayaan SDM yang memilki tataran nila-nilai, integritas, professional dan profil bangsa Indonesia guna peningkatan nasional pembangunan di masa depan dalam pertumbuhan ekonomi dengan peningkan finansial, perawatan masyarakat dari berbagai macam resiko yang mengancam kehidupan berbangsa dan bernegara serta pengembangan manusia (*human development*), mengarah pada peningkatan kompetensi SDM yang menjamin tersedianya angkatan kerja berkualitas guna menghadapi kondisi di abad 21.

METODOLOGI

a. *Policy Researc* (Penelitian Policy) yaitu metodologi dalam kajian ini adalah mendefinisikan dari suatu proses penelitian yang dilakukan atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah.

b. Tujuan utama penelitian ini adalah *action research* (penelitian tindakan) pengubah situasi, perilaku, organisasi termasuk struktur mekanisme kerja, iklim kerja dan pranata.

c. Pelaksanaan pengolahan data dalam penilitian ini tertuju pada pemecahan masalah yang dihadapi pada masa sekarang atau masalah-masalah yang aktual/hangat.

d. Teknik pengumpulan atas;
   1) Hasil penelitian dan data-data kajian dikumpulkan, disusun, dijelaskan dan dianalisis dari hasil penelitian dan kajian-kajian yang sudah diseminarkan di dalam maupun luar negeri
   2) Ruang lingkup penelitian dalam hasil efektivitas organisasi, badan-badan, dan bentuk perilaku ekonomi dari UMKM

yang meliputi nilai-nilai budaya dari organisasi, efektivitas dan kepuasan anggota organisasi, keuntungan, dan mungkin timbul pekerjaan baru atau pemikiran baru melalui penelitian kualitatif berangkat dari memandang dunia (fenomena) itu berdimensi jamak, interaktif dan menuntut interpretasi berdasarkan pengalaman sosial. Sehingga memandang kenyataan sebagai konstruksi sosial, individu atau kelompok menarik atau memberi makna kepada suatu kenyataan dengan mengontruksinya secara induksi dinarik kesimpulan dari satu atau lebih fakta atau potongan bukti tertentu, dan dibangun suatu kontruk.

3) Konstruk, merupakan suatu bayangan atau pemikiran yang secara khusus diciptakan bagi suatu penelitian dan / atau untuk tujuan membangun teori dan selanjutnya dibuat model dari beberapa kajian secara teori dan dari hasil penelitian terdahulu serta studi literatur,hasil kajian untuk dapat dipakai dalam terapan memecahkan masalah dengan penjelasan secara deskriftif model dirumuskan sebagai cerminan suatu sistem yang dibuat untuk mempelajari salah satu aspek dari sistem atau dari sistem sebagai keseluruhan.

PEMBAHASAN

a. Karakteristik Budaya Organisasi Sharing Atau Berbagi Sebagai Karakteritik Budaya Organisasi Bangsa Indonesia Yang Fundamental.

Karakteristik budaya organisasi *sharing* atau berbagi sebagai karakteritik budaya organisasi bangsa Indonesia yang fundamental. Budaya organisasi *"sharing"* terdapat pada perilaku birokrasi, pendidik dan pemangku kebijakan pendidikan sebagai agen perubahan dalam menjalankan proses belajar dan mengajar terhadap masyarakat sehingga perjalanannya akan mempengaruhi terhadap

efektivitas organisasi pendidikan bangsa, karena di Indonesia pada umumnya budaya organisasi lebih besar memberikan andil dibandingkan dengan perilaku birokrasi, artinya budaya organisasi menjadi prioritas perhatian para pejabat pendidikan sebagai sumber daya manusia yang kompeten terhadap efektivitas organisasi bagi proses pendidikan seluruh instansi di Indonesia dapat tercapai.

Perilaku pemangku kebijakan pendidikan, pendidik, tokoh masyarakat, owner/pengusaha pada umumnya diwarnai dan termotivasi oleh budaya organisasi *"sharing"* dari aparat yang mengadopsi dan ditrasformasikan kepada kondisi yang datang dari lingkungan kepada masyarakat sebagai nilai-nilai dari leluhur berupa etika *kabaheulaan sauyunan*, *sareundeuk saigeul, sabobot sapihanean*, penggunaan *seragam* solontong (pakaian pangsi hitam-hitam dan nyoren tas bubuy) dan islamik pada diri birokrat dengan adanya hari atau waktu beribadah (magrib mengaji), berpakaian daerah (kabaya dan solontong/pangsi) pada hari tertentu, ziarah jumat, serta berbahasa daerah di hari tertentu secara seragam diterapkan dimulai dari pendidikan, institusi pendidikan dan masyarakat umumnya akan mampu meningkatkan kemajuan bangsa melalui pengadopsi serta membangkitikan kembali kekayaan lokal yang sebelumnya sudah ada dan menjadikan fundamental bagi bangsa Indonesia untuk membangun kembali kompetensi dan rasa patriot, heroik dalam mencapai pembangunan melalui implementasi karakteristik pendidikan "*sharing*/berbagi" sebagai pendongkrak daya saing bangsa di tahun 2020.

Adanya pengaruh globalisasi yang sangat cepat tanpa batas membuat sumber daya manusia yang dimiliki Indonesia cenderung instan dan selalu mencari yang mudah walaupun mahal dengan hasil yang tidak terlalu baik serta murah. Kondisi demikian seringkali membuat output dengan hasil akhir *(outcome*) yang sangat rendah karena memiliki kinerja yang tidak kompetitif dan tidak berdaya

saing. Karakteristik budaya organisasi "Berbagi" atau "*Sharing"* di Indonesia dapat dijadikan landasan berprilaku, bersikap dalam menghadapi persoalan-persoalan kehidupan berbangsa dan bernegara serta berbisnis dengan Negara-negara lain di berbagai belahan Dunia.

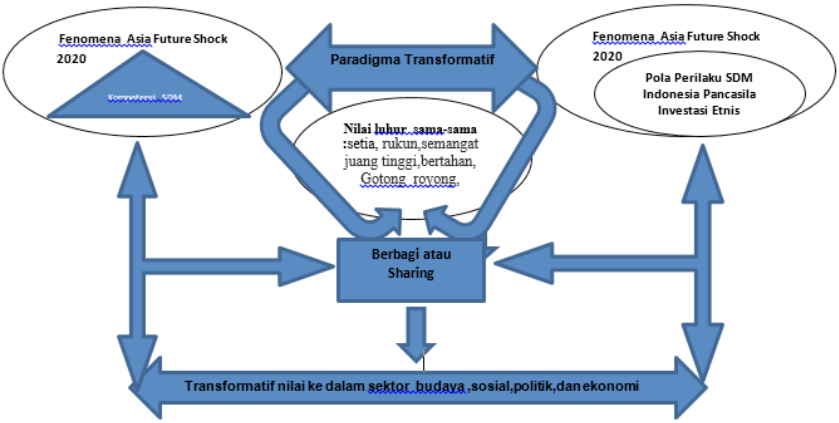
Sektor budaya yang terjalin dan berkembang hasil dari kolaborasi nilai-nilai filosifis Pancasila, budaya lokal dan pelayanan publik yang dilakukan birokrasi yang berbasis pada karakteristik budaya lokal akan mampu menjadi pendokrak pola pikir dan bertindak serta bersikap yang baik dan benar serta professional melalui sikap hasil dari pelurusan (*rebounding)* karakteristik budaya organisasi. Hal ini diperlukan pelurusan (*Rebounding*) yang masih dianut saat ini sebagai kolaborasi pemahaman budaya lokal yang diterima di lingkungan internal dengan budaya yang diterima dari eksternal sebagai bagian dampak dari globalisasi yang kurang mendukung akan karanteristik budaya organisasi di Indonesia.

Bentuk pemberdayaan SDM di Indonesia memiliki tataran nilai-nilai, integritas, professional dan profil bangsa Indonesia melalui nilai-nilai sama-sama rukun, sama-sama semangat juang tinggi, sama-sama bertahan, gotong royong bagian dari indikator berbagi atau *sharing* yang merupakan bagian dari rekontruksi dan *rebounding* karakteristik budaya organisasi berbagi atau *sharing* sebagai hasil dari rekontruksi dan *Rebounding* paradigma modernisasi dan transformasi dari filsafah bangsa Indonesia, budaya lokal serta investasi etis dari sisi liberalisme bagian dari budaya eksternal yang dapat di rekontruksi ke dalam karakteristik budaya organisasi berbagi atau *sharing*. Sumbangan dari kajian teori dan hasil penelitian ini memberikan hal-hal yang mendasar bagi para manajer dengan melihat beberapa prinsip dasar perilaku manajerial atau birokrasi yang efektif dapat dikenali dan dipelajari, pemuda dan pemudi sebagai SDM yang profesional dan tunas bangsa yang

mampu merubah wajah pembangunan bangsa Indonesia, pelaku ekonomi karyawan, pegawai dan pengusaha mengharapkan adanya pola pikir dan pedoman untuk bertindak (Ibrahim Indrawijaya, A. (2014). *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi* (2 ed.). Bandung: PT. Refika Aditama.) dalam pemberdayaan SDM professional di era abad 21 guna menangkal kondisi ASIAN Future Shock.

Transformasi dari hasil *Rebounding* karakteristik *Sharing* atau Berbagi yaitu upaya pelurusan kembali perilaku dari komponen masyarakat yang mampu mengimplementasikan karakteristik budaya organisasi *sharing (*berbagi) yaitu berupa sikap, nilai, norma dan aturan baik secara nasional bahkan internasional menjadi satu keharusan dilaksanakan Sumber Daya Manusia (SDM) professional yang didasari kerangka pengetahuan, kerangka keahlian dan kerangka nilai yaitu berupa nilai-nilai sama-sama rukun, sama-sama semangat juang tinggi, sama-sama bertahan, gotong royong dapat ditrasformasikan guna membangun tataran nila-nilai baru terhadap bentuk perilaku pemberdayaan SDM yang memilki tataran nila-nilai, integritas, professional dan profil bangsa Indonesia guna peningkatan kompetensi SDM dalam nasional pembangunan di abad 21.

Dalam pertumbuhan ekonomi dengan peningkatan finansial, perawatan nilai-nilai yang dianut masyarakat dari berbagai macam resiko yang mengancam kehidupan berbangsa dan bernegara serta pengembangan manusia (*human development*), yang menjamin tersedianya angkatan kerja berkualitas (Nelson KHL Printing Co.Sdn.Bhd. Malaysia, 2008). guna menghadapi kondisi di abad 21 sebagai upaya pada mengarah peningkatan kompetensi SDM guna mendongkrak fundamental ketahanan ekonomi Indonesia yang berbasis pada kekeluargaan serta keberadaan lingkungan UMKM (Mulyono,AKATIGA,2006) dalam kehidupan bangsa Indonesia saat ini. Kondisi ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8
Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing Atau Berbagi Sebagai Karakteritik Budaya Organisasi Bangsa Indonesia Yang Fundamental

b. Transformasi Karakteristik Budaya Oragnisasi Sharing Atau Berbagi Sebagai Alat Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21

Peradaban besar pada suatu bangsa adalah sejauh mana proses transformasi norma, dan nilai yang dilakukan oleh para pendahulunya agar menjadi generasi yang cerdas intelektual, sosial, dan spiritual. Model *sharing* (berbagi)

(Mulyaningsih, wiittenborg, University, Amsterdam Belanda ,2016) dari rekontruksi dan r*ebounding* karakteristik budaya organisasi "*sharing*" terhadap perilaku SDM di Indonesia berasal dari beberapa hasil kajian dan penelitian memperlihatkan adanya karakteristik budaya organisasi *sharing* atau berbagi dari kerangka pemikiran sebuah paradigma karakteristik budaya organisasi "*Sharing"* dalam perilaku SDM di Indonesia akan terimplementasi menjadi kompetensi perilaku SDM dalam meningkatkan keunggulan daya saing bangsa melalui sikap:

1) Karakteristik budaya sharing atau berbagi dari filosofis lokal *Silih Simbeuh* dalam hal;
   a) Kompetensi SDM yang mendukung ekonomi yaitu Nilai luhur sama-sama : rukun dan gotong royong dalam membutuhkan uang, melalui kemampuan menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain yang bersedia "disaingi", Pola relasi sosial dan produksi yang terbangun dalam hubungan informal ini memberikan jaminan secara sosial ekonomi bagi para buruh,
   b) Kompetensi SDM yang mendukung budaya Nilai luhur sama-sama setia dan bertahan penggunaan budaya dagang Cina (memanfaatkan pembelian gabungan untuk menghemat biaya, memanfaatkan koperasi yang dapat dipercaya, menggabungkan banyak pesanan kecil; penghematan kerja dan waktu; mencari informasi yang lengkap tentang kondisi pasar; *Mulyaningsih,Jurnal Pascasarjana UPMI vol V,2016*
   c) Kompetensi SDM yang mendukung sosial Nilai luhur sama-sama semangat juang tinggi dari (gabungan-gabungan pemasok) hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku biasanya bersifat pribadi dalam hubungan timbal balik menguntungkan,
2) Karakteristik budaya sharing atau berbagi dari filosofis lokal *Silih Asah Silih Asih Silih Asuh* dalam hal;
   a) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dengan Nilai luhur sama-sama : rukun dan gotong royong dalam bentuk sikap anti pemegang monopoli, menciptakan format relasi buruh-majikan informal,
   b) Kompetensi SDM yang mendukung budaya dengan Nilai luhur sama-sama : rukun dan semangat juang tinggi yaitu dalam bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki" termasuk dalam tingkatan pemangku

kebijakan, struktural-kebijakan,

c) Kompetensi SDM yang mendukung ekonomi keunggulan Indonesia yang menentukan daya saing dengan Nilai luhur sama-sama setia dan bertahan hasil industrinya di pasar global adalah besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah, Perdagangan Global, Resiko eksploitasi yang dihadapi industri kecil akan semakin besar ketika rantai perdagangan berhilir di pasar internasional melalui maklun digunakan untuk menunjukkan suatu kerjasama antara dua atau lebih unit usaha dalam kegiatan produksi.
d) Kompetensi SDM yang mendukung Ekonomi dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia yaitu dalam bentuk hubungan Relasi antara subkontraktor dengan para pekerjanya adalah buruh-majikan (dununganan). Hubungan perjanjian-pemborongan-pekerjaan untuk membuat karya tertentu bagi pihak yang lain. Relasi antara subkontraktor dengan para pekerjanya adalah buruh-majikan (dununganan). (Malaysia; Mulyaningsih;2015).

Berdasarkan penelitian generasi muda yang telah dilakukan barisan warga Negara yang dapat memerankan diri menerima transformasi pendidikan tentu merupakan investasi yang berharga bagi tegaknya agama, negara dan bangsa Indonesia. Generasi penerus dalam berbagai macam ekspresinya untuk pengayaan pengembangan kognitif, afektif, dan psikomotorikyang lebih prospektif, agar tercapai formulasi generasi penerus yang ramah dan siap menghadapi era global berbasis digital Derasnya perhatian yang senantiasa dialirkan oleh generasi pendahulunya generasi penerus harus termotivasi agar sinergisme motivatif antara keduanya berjalan secara beriringan.

Konsep Pengembangan Norma-norma dan Nilai-nilai Islam

secara historis potensi-potensi generasi penerus mampu membawa panji-panji harkat dan martabat, serta prospek bangsa yang lebih maju seperti Sumpah Pemuda, berdirinya Budi Utomo, berbagai gerakan kepartaian di era pergerakan, perjuangan fisik di era penjajahan, perjuangan heroik saat meraih kemerdekaan, dan masih banyak lagi contoh lainnya.Potensi generasi penerus bangsa ini menjadi motivasi Bung Karno saat orde revolusi berlangsung dengan lengking panggilan, "Berikan aku sepuluh pemuda, maka dunia akan tergoncang." (Bung Karno, 1945) dalam trasformasi nilai luhur dapat menentukan bahwa;

a) Kompetensi SDM yang mendukung budaya dalam bentuk Nilai luhur sama-sama semangat juang budaya organisasi dengan dimensi*;involvement* melalui adanya turut aktif memberikan masukan terhadap pimpinan dalam melaksanakan kegiatan program Senat Mahasiswa sangat memberikan sumbangan yang paling besar terhadap efektivita*s*
b) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dalam bentuk Nilai luhur gotong royong mampu melakukan *adaptability* dalam hal kemampuan menyesuaikan diri dengan rekan kerja disamping
c) Kompetensi SDM yang mendukung Ekonomi dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia mampu bekerja sesuai dengan tugasnya karena tingginya kedisiplinan penggunaan anggaran dari *consistency* yaitu untuk menjalankan *mission* dari Senat sehingga semua anggota menjalankan keserampakan kerja antar tiap unit kerja melalui tingkat kreativitas yang tinggi dalam mendukung Efektivitas berupa jumlah volume pekerjaan program kerja yang pada umumnya dapat tercapai
d) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dalam bentuk Nilai luhur sama-sama bertahan karena adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan program senat serta akurasi

hasil pengelolaan dari kegiatan program sesuai dengan target yang telah ditentukan dengan tingkat ketelitian dalam kegiatan program dengan spesifik yang dijalankan oleh Senat Mahasiswa,

3) Hasil penelitian ini bisa diajukan sebagai pertimbangan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai etika *kabaheulaan* budaya organisasi maka sebaiknya pemerintah memberikan dukungan yang penuh dan melakukan berbagai jenis pola-pola komunikasi dalam mensosialisasikan untuk mengaplikatifkan kebijakan yang berkenaan dengan budaya organisasi tersebut dalam hal kinerja SDM dalam Organisasi ;
   a) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dalam bentuk Nilai luhur sama-sama Rukun dan setia melalui aspek-aspek budaya organisasi dalam sebuah organisasi secara langsung akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam bentuk gairah dan motivasi bekerja.
   b) Kompetensi SDM yang mendukung politik dalam bentuk Nilai luhur sama-sama gotong royong dan setia dengan sikap Pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan hingga terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kondusif. karakteristik dukungan dari manajemen dan karakteristik pola-pola komunikasi melalui perwujudan bentuk komunikasi dua arah dengan coffe morning, penggerakan bawahan, pengendalian dan pemberian motivasi, serta meminimalisasi masalah, guna melakukan klasifikasi terhadap persoalan yang dihadapi dalam beradaptasi
   c) Kompetensi SDM yang mendukung Ekonomi dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia dan semangat tinggi melalui mengelola situs-situs, memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber

daya dalam memperoleh laba yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan sebagai alat untuk memenuh tuntutan dan kebutuhan pembangunan daerah perlu adanya pendekatan struktur dalam hal kewenangan untuk memberikan pelayanan yang baik dan koordinasi dalam hal pengelolaan aset-aset budaya sebagai keunggulan daerah sehingga dapat dijadikan nilai jual bagi pemerintahan guna meningkatkan PAD dan pendekatan gaya pimpinan dari atasan ke bawah yang memberikan peluang kepada bawahan untuk dapat menyampaikan pendapat guna memenuhi kebutuhan pembangunan

d) Kompetensi SDM yang mendukung pendidikan dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia,rukun berjuang tinggi guna penerapan strategi usaha yang berkaitan dengan rencana strategis dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki secara tepat dengan kebutuhan dan perubahan konsumen atau pelanggan akan menjdikan suatu penentu keberhasilan karena sebagai suatu yang kompetitip inti dari keunggulan yang dimiliki organisasi sebagi bentuk mengambil keputusan dengan tepat dan efektif bahwa Sumber daya dan kemampuan yang merupakan sumber keunggulan bersaing terhadap pesaingnya yang disebut kompetitip inti (*core competencies*), karena pada masa globalisasi kompetitip inti merupakan penentu utama yang sesungguhnya diperlukan dalam strategi perusahaan.

Tabel Matrik Transformasi
Karakteristik Budaya Organisasi *Sharing* (Berbagi) Sebagai Hasil *Rebonding* Nilai Local Wisdom
Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21

Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing (Berbagi) Sebagai Hasil Reubonding Nilai Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21								
Transformasi Dalam Bidang	Silih Simbeuh		Silih Asah Silih Asih Silih Asuh		Hasil Penelitian Generasi Muda		Hasil Penelitian Penerapan Nilai Etika	
	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir
Ekonomi	Sama-sama rukun dan gotong royong	menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain	-Sama-sama setia dan bertahan -Sama-sam setia	-besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah -hubungan Relasi antara subkontraktor	Sama-sama setia	bekerja sesuai dengan tugasnya	Sama sama setia dan semangat tinggi	memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber daya
Budaya	Sama-sama setia dan bertahan	penggunaan budaya dagang Cina	sama-sama semangat juang tinggi	bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki	sama-sama semangat juang tinggi	budaya organisasi dengan dimensi;*involvement*		
Sosial	sama-sama semangat juang tinggi	hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku	Sama-sama rukun dan gotong royong	sikap anti pemegang monopoli	-gotong royong -sama sama bertahan	-melakukan *adaptability* -adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan program senat	Sama sama rukun dan setia	aspek-aspek budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi
Politik							Sama-sama rukun dan gotong royong	sikap Pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan
Pendidikan							sama-sama setia,rukun berjuang tinggi guna	Penerapan strategi usaha yang berkaitan dengan rencana strategis dalam menggunakan sumber daya

Untuk meningkatkan upaya peningkatan kompetensi sdm indonesia di abad 21 dengan menerapkan atau mentrasformasikan nilai-nilai budaya *sharing* atau berbagi kedalam pola pikir,perilaku berbisnis,bermasyarakat dan bernegara, akan tetapi seluruh kegiatan itu merupakan cerminan dari norma-norma teologis dan nilai-nilai cultural utama yang dapat berjalan secara beriringan. Keberadaan norma-norma, nilai-nilai itu kini sedang dalam tantangan era global dengan visualitas digital, sehingga pengayaan dan intensitas penguatan norma-norma dan nilai-nilai memang harus selalu menjadi skala prioritas utama dalam proses pembelajaran dan pencapaian hasil dalam pembentukan karakter di setiap lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam di Indonesia

Formulasi pembentukan generasi penerus bangsa ini tentu membutuhkan kompetensi yang dapat berperan langsung memaknai norma-norma, nilai-nilai secara empatif agar dapat mencapai tujuan akhir hidup yang sesungguhnya. Era global dalam digital adalah sebagian dari sarana yang cukup efektif untuk ekspresi mengambil perannya memaknai dan menterjemahkan empati fitrah manusia sebagai insan dalam bentuk mengabdi kepada Allah

Media digital dengan produk berupa poster, kartun, berita, opini, dongen, cerpen, video, film, bahkan bioteknologi, dan pola-pola kreatif agar selalu dapat memberikan peluang memberikan jalan masuk pada pembentukan karakter-karakter cara berfikir, bersikap, dan berkehendak--bertindak dalam bingkai ideal kesalehan social, natural, dan spiritual formulasi yang perlu dibangun pun harus kian cerdas, agar berbagai kesenjangan terkait tidak tambah melebar, dan SDM senantiasa mampu mengendalikan media digital sebagai sarana bukan sebaliknya sebagai belenggu dominasi hidup dengan :

(1) Tranformasi dalam ekonomi,
(2) Transformasi dalam tatanan sosial,
(3) Transformasi dalam politik,

(4) Transformasi dalam budaya,
(5) Transformasi dalam pendidikan.(Suharto, 2014)

Hasil penelitian ini bisa diajukan sebagai pertimbangan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai etika kabaheulaan budaya organisasi maka sebaiknya pemerintah memberikan dukungan yang penuh dan melakukan berbagai jenis pola-pola komunikasi dalam mensosialisasikan untuk mengaplikatifkan kebijakan yang berkenaan dengan budaya organisasi tersebut.

Dalam pertumbuhan ekonomi dengan peningkatan finansial, perawatan nilai-nilai yang dianut masyarakat dari berbagai macam resiko yang mengancam kehidupan berbangsa dan bernegara serta pengembangan manusia (*human development*), yang menjamin tersedianya angkatan kerja berkualitas guna menghadapi kondisi di abad 21 sebagai upaya pada mengarah peningkatan kompetensi SDM guna mendongkrak fundamental ketahanan ekonomi Indonesia yang berbasis pada kekeluargaan serta keberadaan lingkungan UMKM dalam kehidupan bangsa Indonesia saat ini melalui transformasi dari nilai luhur sama-sama rukun dan gotong royong, menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain, sama-sama setia dan bertahan besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah, sama-sama setia hubungan relasi antara subkontraktor, sama-sama setia bekerja sesuai dengan tugasnya, sama-sama setia dan semangat tinggi memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber daya dalam ekonomi, sama-sama semangat juang tinggi dalam hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku, sama-sama rukun dan gotong royong sikap anti pemegang monopoli, gotong royong melakukan *adaptability,* sama-sama bertahan adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan

program senat, sama-sama rukun dan setia pada aspek-aspek budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam tatanan sosial, sama-sama rukun dan gotong royong sikap pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan dalam politik dalam budaya, sama-sama setia dan bertahan penggunaan budaya dagang Cina, sama-sama semangat juang tinggi bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki, sama-sama semangat juang tinggi budaya organisasi dengan dimensi;*involvement* dalam pendidikan.

BAB VI

BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI

Collaborative Organizational Culture on Bureaucratic Behavior in the Industrial Revolution Era 4.0

Mulyaningsih [1,a)]

[1] *Universitas Garut, mulyaningsih@uniga.ac.id*

[a)] *Corresponding author: mulyaningsih@uniga.ac.id*

ABSTRACT - *Salah satu tujuan utama di era revolusi industri 4.0 tentang perilaku birokrasi adalah kemampuan untuk memberikan layanan yang baik dengan mengadopsi ilmu pengetahuan dan teknologi yang selaras dengan budaya organisasi. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar suatu organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh budaya organisasi dan perilaku birokrasi terhadap efektivitas organisasi, melalui penciptaan model-model komunikasi yang sarat dengan unsur kearifan lokal seperti konsep coffee break, serta melalui penggunaan teknologi informasi seperti penggunaan jejaring sosial media. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan literatur review. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku*

birokrat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka didasarkan pada dan didorong oleh budaya organisasi yang terdiri dari nilai-nilai, mitos, dan kepercayaan berdasarkan kearifan lokal, serta ditunjang perilaku birokrat yang dipengaruhi diantaranya oleh pola-pola komunikasi, baik komunikasi tatap muka maupun menggunakan platform digital seperti penggunaan jejaring sosial media.

Keywords: *Budaya Organisasi, Perilaku, Efektivitas Organisasi, Sosial Media.*

INTRODUCTION

Era revolusi industri 4.0 yang serba bebas dan terbuka membuat seluruh sendi kehidupan berubah. Begitu juga dengan masyarakat Indonesia yang telah berubah dari polarisasi tradisional ke polarisasi modern. Perubahan tersebut berdampak pada pola berfikir dan bertindak sehingga mendorong perubahan perilaku masyarakat, baik secara individual maupun kelompok. Perubahan perilaku individu maupun kelompok pada organisasi memberi makna penting bagi perubahan institusi secara menyeluruh, yang pada akhirnya akan berdampak pada perubahan global di suatu institusi di manapun berada[1]. Adnan Hakim (2015) menyatakan bahwa organisasi sebagai suatu organisme, yakni suatu sistem yang hidup dengan menekankan pada unsur manusia sebagai pendukung utamanya, sangat dinamis dengan perubahan[2]. Sehingga, ketika perilaku individu dalam organisasi berubah, maka gerak langkah organisasipun berubah[3].

Perubahan organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang sebagian besar bersumber dari perilaku pendiri atau tokoh-tokoh penting yang berada di dalam organisasi. Rasoul (2015) menyatakan bahwa sumber budaya organisasi, berasal dari beberapa orang, lebih sering hanya dari satu orang

pendiri organisasi, orang tersebut akan mengembangkan strategi sesuai dengan lingkungan yang dikelolanya yang pada akhirnya akan menjadi kultur di dalam organisasi [4].

Berdasarkan pandangan di atas, tampak bahwa perilaku organisasi berkaitan erat dan saling memberi penguatan diantara satu dengan yang lainnya, sehingga pada akhirnya memberi perubahan menyeluruh pada organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Budaya organisasi dan perilaku organisasi dapat meningkatkan kemampuan orang-orang dalam berfikir dan bertindak secara lebih kompleks, dinamis dan konstektual [5][6][7].

Kemajuan ilmu dan teknologi yang cepat saat ini merupakan tantangan bagi berjalannya sebuah organisasi [8]. Penyusutan sumber daya energi dan sumber daya alam, persaingan nasional dan internasional, media sosial serta masalah-masalah lainnya merupakan tantangan eksternal yang tidak bisa dielakan. Di sisi lain adanya tantangan internal yang berat, seperti menurunnya kedisiplinan dan kepuasan kerja pegawai, tuntutan pemenuhan hak pegawai serta budaya organisasi yang tidak kondusif merupakan masalah yang harus segera mendapat penanganan [9].

Pergeseran kultur masyarakat dari masyarakat tradisional ke masyarakat industri, memiliki dampak yang mendasar terhadap arah pengembangan sumber daya manusia dan perubahan budaya organisasi secara menyeluruh [5]. Hal ini merupakan masalah penting yang harus menjadi perhatian serius setiap organisasi, demi menjaga kestabilan dan keberlanjutan organisasi. Adopsi teknologi dibarengi ketersediaan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas yang didukung oleh kemampuan profesionalisme, diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan organisasi secara efektif dan efisien [2].

Salah satu contoh pergeseran kultur dari masyarakat tradisional menjadi masyarakat industri dalam konteks organisasi

pemerintahan (birokrasi) adalah penggunaan media sosial [10]. Saat ini marak berkembang setiap kepala daerah beserta Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berada dibawahnya, bekerja dengan menggunakan media sosial. Media sosial digunakan oleh masyarakat untuk berkeluh kesah, berkonsultasi, dan memberikan informasi kepada kepala daerah atau SKPD, terkait dengan permasalahan yang dialami. Permasalahan tersebut kemudian ditanggapi oleh para pemangku kepentingan sesuai dengan perannya masing-masing.

Dalam konteks pemerintahan daerah, Ridwan Kamil yang merupakan Gubernur Provinsi Jawa Barat, sangat aktif menggunakan sosial media seperti Instagram. Dia memiliki lebih dari 11,3 juta pengikut di instagram. Ridwan Kamil menjadikan instagram sebagai alat berkomunikasi dengan masyarakatnya. Melalui instagram, Ridwan Kamil menginformasikan program kerja yang sedang dijalankan oleh Pemerintah Daerah Jawa Barat, melalui unggahan foto-foto dan penjelasan program. Umpan balik dari masyarakat terhadap unggahan foto tersebut berupa komentar, baik berupa komentar yang bersifat mendukung atau yang mengkritik. Hal yang sama juga dilakukan oleh kepala daerah lainnya seperti Anies Baswedan yang merupakan Gubernur DKI Jakarta yang memiliki lebih dari 3,9 juta pengikut, serta Ganjar Pranowo (Gubernur Jawa Tengah) yang memiliki lebih dari 1,6 juta pengikut di instagram.

Fenomena tersebut jelas menyiratkan adanya tantangan perubahan pola pelayanan birokrat terhadap masyarakat [11]. Organisasi pemerintahan perlu mengembangkan strategi agar pegawai memiliki semangat dalam bekerja, termotivasi dan memiliki kepuasan dalam bekerja, mampu berkomunikasi serta memiliki kemampuan menggunakan media sosial dengan bijak, sehingga menghasilkan efektivitas kerja dan prestasi kerja yang tinggi. Dengan kata lain, peran birokrat dalam setiap organisasi atau lembaga harus dapat mengembangkan budaya organisasi, sehingga dapat mencapai

efektifitas kerja yang optimal.

Dari paparan di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kolaborasi antara budaya organisasi dengan perilaku para birokrat pada organisasi pemerintahan.

LITERATURE REVIEW

Organization

Pengertian organisasi menurut E. Wight Bakke (lihat dalam Dunsire, 1973) yang dikutip oleh Kusdi, bahwa definisi organisasi, adalah A continuing system of differentiated and coordinated human activities utilizing, transforming, and welding together a specific set of human, material, capital, ideational, and natural resources into a unique problem-solving whole engaged in satisfying particular human needs in interaction with other systems of human activities and resources in its environment (2009).

Selanjutnya Belal (2011) menganalogikan organisasi seolah-olah seperti benda atau objek lain dengan segala sifat yang melekat pada benda tersebut, seperti organisasi layaknya sebuah mesin, organisasi seperti otak manusia. Analogi ini salah satunya-organisasi sebagai budaya akan menjadi landasan dalam memahami konsep budaya organisasi. Pengertian tersebut lebih menengaskan kembali bahwa organisasi sebagai otak manusia yang dapat menghasilkan budaya organisasi sebagai suatu sistem [3].

Culture

Hakikatnya budaya menurut Mustafa (2018) dapat dikelompokan menjadi tiga, yaitu;

a. Birokrat: ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, terstruktur, berjenjang, tertib, teratur, dan teregulasi dengan baik.

b. Inovatif: memberikan kebebasan para partisipan didalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan dan berkarya.
c. Suportif: menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi [5].

Pemikiran lain tentang perilaku yang bersinggungan dengan budaya dikemukakan oleh Harrison dan Dedi (2017) bahwa: Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana orang diperlakukan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya [7]. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan yang kurang berbudaya bermakna bahwa perusahaan tersebut kurang memberikan respon kepada lingkungannya dalam hal ini kepada stakeholder [12].

Dapatlah disimak bahwa budaya organisasi pada dasarnya suatu upaya untuk mengikat perilaku individu dalam suatu organisasi sehingga memiliki satu kesatuan tindakan sesuai dengan pengertian yang dikemukakan Sengottuvel (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai, ritual, dan mithos para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi [13]. Pendapat tersebut beriringan dengan pandangan Rasoul (2015) yang menyatakan bahwa budaya merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok lainnya [4].

Mempertajam pengertian budaya organisasi tersebut, pendapat lain yang dikemukakan oleh Vlaicu (2019) yang menyatakan bahwa nilai-nilai yang dianut individu atau pegawai sebagai landasan bertindak, adalah sebagai berikut (a) Budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan SDM dalam menjalankan

kewajiban dan merupakan landasan berperilaku dalam organisasi; dan (b) Budaya perusahaan adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman SDM untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga mereka mengetahui bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku [14].

Dimensi-dimensi dari nilai budaya diantaranya sebagai berikut: (a) Kesenjangan kekuasaan, merupakan dimensi yang menunjukan seberapa jauh pihak yang lemah dalam suatu masyarakat mau menerima ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan yang ada dalam masyarakat dan mau mengangap hal itu sebagai suatu yang wajar; (b) Dimensi indvidualitas, mempunyai dimensi lawan yaitu kolektivitas. Dimensi ini menggambarkan hubungan antara individu dengan komunitas dalam suatu masyarakat; (c) Kemampuan untuk mengelakan ketidakpastian adalah dimensi nilai budaya yang menunjukan seberapa jauh masyarakat tersebut dapat menjadi gelisah menghadapi situasi-situasi yang mereka anggap tidak menentu, tidak jelas, atau tidak dapat diramalkan dan seberapa jauh mereka berusaha menghindari situasi tersebut; dan (d) Maskulinitas dimensi lawannya adalah feminimitas [14].

Organizational Behavior

Kesadaran akan perbedaan sifat pribadi yang terdapat diantara para pegawai sangat penting. Hal ini berdampak kepada perbedaan tanggapan para pegawai terhadap usaha-usaha manajemen untuk mencapai tujuan. Dengan mengetahui perbedaan ini, maka efektivitas akan dapat diukur melalui suatu sistem yang bekerja secara stimulan dan sinergis. Belal (2011) mengemukakan sebuah pengertian tentang perilaku sebagai berikut: Perilaku adalah fungsi sikap, perilaku erat kaitannya dengan niat, sedangkan niat akan ditentukan oleh sikap dan norma subyektif [3]. Niat seseorang untuk melakukan

sesuatu ditentukan oleh dua hal, pertama sesuatu yang datang dari dalam dirinya yaitu sikap, kedua sesuatu yang datang dari luar yakni persepsi tentang pendapat orang lain terhadap dirinya dalam kaitan dengan perilaku yang diperbincangkan [15].

Dengan demikian, setiap perilaku berhubungan erat dengan sikap yang didasari oleh niat dari dalam dirinya sendiri maupun datangnya dari luar diri sendiri seperti teknologi. Perilaku yang berhubungan dengan birokrat akan tercermin dari standar kompetensi birokrat sebagai pejabat pemerintah yang harus memiliki kemampuan standar, baik standar inti maupun standar jabatan berupa motif, sifat, konsep diri, keterampilan, dan pengetahuan sebagai bentuk dari kinerja pegawai pemerintah.

Pengertian perilaku birokrasi pemerintah yaitu menempatkan pegawai sebagai konsumen produk-produk pemerintah yang bekerja dengan penuh ketaatan, ketekunan kerja, pertanggungjawaban, kepuasan dan kedisiplinan. Pendapat tersebut mencerminkan bahwa perilaku birokrasi merupakan produk kegiatan yang diinginkan rakyat untuk menuju pemerintah yang good governance [16].

Syahri (2015) mengatakan jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik birokrasi, akan timbul perilaku birokrasi [11]. Model perilaku birokrasi umumnya dapat digambarkan sebagai berikut : "karakteristik kompetensi berkaitan dengan kesempatan untuk mengetahui kompetensi dalam konteks sosial sebagai output dari perilaku manusia yang merupakan interaksi dari tindakannya". Lebih lanjut Idrus (2014) berpendapat bahwa birokrasi pemerintahan didefinisikan sebagai struktur pemerintahan yang berfungsi memproduksi jasa publik atau layanan-*civil* tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dari lingkungan [16].

Effectiveness

Efektivitas organisasi berarti organisasi berhasil memanfaatkan sumber daya yang ada di lingkungannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan [1]. Efektivitas sangat ditentukan oleh adanya sumber daya yang baik, terutama menyangkut sumber daya manusia, baik ditingkat manajemen puncak maupun pelaksana teknis [9]. Disamping itu, berbagai sumber daya pendukung, seperti organisasi dan fasilitas pendukung juga merupakan faktor yang penting dalam mendukung pencapaian efektivitas organisasi agar tujuan dan target, dapat tercapai dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Sengottuvel (2016) menyatakan ada berbagai pandangan mengenai efektivitas, sebagai berikut:

a. Efektivitas individu yang menekankan pada : (1) hasil karya pegawai atau anggota tertentu dari organisasi; dan (2) prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya yang merupakan dasar kenaikan gaji, promosi dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi.
b. Efektivitas kelompok yang menekankan pada: (1) bekerja secara bersama-sama dalam kelompok; dan (2) hasil yang dicapai jumlah kontribusi dari semua anggotanya.
c. Efektivitas organisasi tersendiri dari individu dan kelompok yang menekankan pada hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya [13].

Variabel-variabel sebagai alat pengukur efektivitas dan sebagai variabel yang memperlancar atau membantu memperbesar kemungkinan tercapainya efektivitas organisasi sebagai berikut: kemampuan menyesuaikan diri/keluwesan/adaptasi, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan memperoleh laba, dan pencarian

sumber daya [13].

Sejalan dengan uraian di atas, Belal (2011) mengemukakan pendapat mengenai adanya faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi: (a) uasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi; (b) Suasana kerja yang merangsang timbulnya perasaan sepenanggungan dan seperasaan; (c) Situasi lingkungan intern dimana jiwa anggota-anggota suatu keluarga besar selalu diusahakan dapat berkembang; (d) Kondisi pekerjaan secara fisik menyenangkan, tempat kerja tidak menyesakkan napas, ventilasi cukup, tata ruang rapi dan bersih, fasilitas kerja yang memadai dan sejenisnya; (e) Terciptanya iklim saling mempercayai dan bukan saling mencurigai; (f) Adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematis dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karir dan digunakan sebagai wahana mempersiapkan karyawan dalam proses memikul tanggung jawab lebih besar dikemudian hari; (g) Pengikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing [3].

Faktor-faktor tersebut di atas, sangat dominan terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuannya.

RESEARCH METHODS

Penelitian merupakan penelitian studi literatur dengan menelaah 30 jurnal terkait budaya dan perilaku organisasi. Hasil dari berbagai telaah literatur ini akan digunakan untuk mengidentifikasi penyebab efektivitas organisasi terkait dengan budaya dan perilaku organisasi serta potensi riset perilaku dan budaya organisasi pada organisasi pemerintahan di Indonesia di era revolusi industri 4.0.

RESULTS

Budaya organisasi dan perilaku birokrasi, memberikan andil yang kuat terhadap tercapainya efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Pemerintahan Daerah (SKPD), yang menegaskan bahwa perilaku birokrasi dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya dilandasi, didorong dan berkolaborasi dengan nilai-nilai, mitos dan kepercayaan yang dianut dari budaya organisasi. Selain itu, perilaku dan budaya organisasi juga dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan internal birokrat, keikhlasan yang melibatkan mental dan emosional birokrat, sarana dan prasarana, kondisi dari psikologi birokrat dalam sistem tugas dan arah yang ditetapkan, pengikutsertaan dalam pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan sehingga mendorong tercapainya keluwesan beradaptasi, kepuasan dan produktivitas.

Budaya organisasi dan perilaku birokrasi memberikan andil yang besar terhadap efektivitas organisasi. Budaya organisasi memberikan andil lebih besar dibandingkan dengan perilaku birokrasi. Artinya budaya organisasi harus menjadi prioritas perhatian para pejabat agar organisasi efektif. Konsep kolaborasi antara budaya organisasi dengan perilaku birokrasi guna mencapai efektivitas organisasi, memerlukan perhatian khusus.

Budaya organisasi terdiri dari karakteristik inisiatif individu, karakteristik toleransi terhadap tindakan berisiko, karakteristik arah, karakteristik integrasi, karakteristik dukungan manajemen, karakteristik kontrol, karakteristik identitas, karakteristik sistem imbalan, karakteristik toleransi terhadap konflik, karakteristik pola-pola komunikasi.

Beberapa penelitian menunjukkan perlunya dikembangkan karakteristik identitas. Karakteristik identitas dikembangkan melalui indikator pencitraan pribadi, berupa nilai-nilai, simbol-simbol dan

pemahaman perilaku birokrat dalam mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dalam organisasinya sesuai dengan arah kebijakan yang jelas. Hal ini harus pula dikembangkan dukungan dan komunikasi hubungan dua arah dari atasan baik hubungan yang menyangkut hirarki kewenangan maupun persoalan diluar hirarki wewenang. Perlunya dikembangkan kemampuan dalam menguasai dan mengendalikan TUPOKSI, tingkat pemeliharaan kesehatan jasmani dan rohani dalam mendukung kelancaran bidang tugasnya, sesuai dengan pembagian kerja, sebagai ukuran keberhasilan dari seorang pegawai, serta perlu adanya pendelegasian pekerjaan sebagai bentuk kepercayaan atasan kepada bawahannya. Hal tersebut dimaksudkan agar setiap pegawai dapat bekerja sepenuh hati, bertanggung jawab bekerja sesuai dengan standar keberhasilan serta kelayakan kerja.

Kolaborasi budaya organisasi dengan perilaku birokrasi guna mencapai efektivitas organisasi memerlukan perhatian khusus, terutama dalam model komunikasi. Di beberapa negara, budaya organisaasi seperti *coffe break* banyak dikembangkan dengan tujuan untuk membangun pola komunikasi yang efektif. Pada era digital saat ini, pola-pola komunikasi dapat dikembangkan melalui teknologi media sosial. Dalam konteks organisasi pemerintahan (birokrasi) di Indonesia, sudah semakin banyak kepala daerah yang menggunakan sosial media sebagai alat berkomunikasi dengan masyarakatnya.

Dalam memecahkan masalah bersama, perilaku birokrat di era digital saat ini sangat terbantu dengan model-model komunikasi baik pertemuan langsung seperti budaya coffee break, maupun penggunaan teknologi komunikasi separti jejaring sosial media. Model komunikasi melalui platform berbasis digital seperti instagram, facebook, twitter, whatsapp, dan lain-lain dapat dipergunakan oleh para birokrat sebagai alat untuk berkomunikasi dengan masyarakat yang dipimpinnya.

Penggunaan jejaring sosial media oleh birokrat pada dasarnya

merupakan konsep sharing sebagai pemenuhan layanan dasar yang sangat efektif di era revolusi industri 4.0 dalam memecahkan masalah kebijakan publik. Hal ini dikarenakan penggunaan jejaring sosial media memungkinkan penyelesaian masalah menjadi lebih cepat, tepat dan dapat menjangkau masyarakat luas. Adanya kolaborasi budaya organisasi dengan perilaku birokrat berasarkan kearifan lokal berupa budaya coffe break dan penggunaan jejaring media sosial dianggap dapat membantu tercapainya efektivitas organisasi di era revolusi industri 4.0.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan perilaku birokrasi maka secara komprehensif peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat memengaruhi perilaku birokrat yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi birokrasi. Budaya organisasi dan perilaku birokrat harus berkontribusi pada keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Untuk memperkuat budaya organisasi sehingga berdampak pada efektivitas organisasi, maka diperlukan model-model komunikasi untuk menjembatani persoalan-persoalan yang muncul di organisasi. Contoh model komunikasi efektif di era digital saat ini, selain dengan model tatap muka seperti budaya coffee break, juga dapat dilakukan melalui berbagai platform digital seperti jejaring sosial media.

DAFTAR PUSTAKA

Alamsyah, Kamal. 2004. *Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan***.** Yogyakarta : CEPLAS dan Pustaka Raja.

Alisjahbana, dkk. 1985. *Komunikasi dan Pembangunan*. Jakarta : Sinar Harapan

Armstrong, Michael. 2003. *Strategic Human Resource Managenent A Guide To Action*. Jakarta: Garamedia

_____,dan Murlis. 2003.*Reward management (Manajemen Imbalan).* Jakarta: Garamedia

Backham,Michael,2008"Asia *Future Shock,*Penerjemeh Meda Satrio,PT Cahaya Insan Suci,Jakarta Gates, Bill,1996, "*The Road Ahead*", revised edition, Penguin Books Australia, Victoria

Boutler, Nick, Murray Dalziel dan Jackie Hill, 2003. *People And Competencies,* Jakarta: Garamedia

Chandra, Gregorius. 2001. *Pemasaran Global*. Yogyakarta : ANDI

Chatab, NeviZond, 2007. *Profil Budaya Organisasi*, Bandung. Alphabet

Danim, Sudarwan. 1997. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Jakarta : Bumi Aksara

Denhardt, Robert B. Dan Janet V. Denhardt. 1990. *Public Administration*. California : Thomson Wadsworth

Dwidjowijoto Riant Nugroho. 2004. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Elex Media Komputindo

_____,.2004. *Komunikasi Pemerintahan*. Jakarta : Elex Media Komputindo

Edwards, George C. 1980. *Implementing Public Policy.* Washington D.C. : Congressional Quarterly Press

Ferrel, Linda & O.C. Ferrel, *Ethical Business* , Essential Managers,Dk, London, New York, Munich, Melbourne, Dehli, 2009

Gray, Jerry L., Frederick A. Starke. 1984. *Organizational Behavior:Concepts and Aplications.* Columbus : Charles E. Mervill Publishing

Hasan, Erliana. 2005. *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung : Refika Aditama

Harrison R., and H. Stokes.1992. *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco:Jossey-Bass-Pfeiffer

Harist, Benyamin. 2002. *Paradigma Baru Dimensi-dimensi Prima Administrator Publik*. Bandung : Lemlit UNPAS

_____.2005.*Teori Organisasi Jilid III*. Bandung: Primapress

_____.2006. *Profesionalisme dan Akuntabilitas Birokrasi Publik Berbasis Kinerja dalam Rangka mewujudkan Good Governance.* Bandung:UNPAS

Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan.* Cetakan kedua. Jakarta : Rajawali Pers

_____.2004. *Public Administration and Public Affairs*. Edisi kesembilan. New Jersey : Pearson Prentice Hall

Hidayat, L. Misbah. 2007. *Reformasi Administrasi***.** Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Holland, Ian., Jenny Fleming. 2003. *Government Reformed:Values and New Political Institutions***.** Burlington USA : Ashgate

Hughes, Richard L. dan Katherine Colarelly Beatty. 2004. *Becoming A Strategic Leade***r** : San Fransisco : Jossey – Bass

Gibson, James L., John M., Ivancevich., James H. Donnelly., Jr. 1985. *Organizations Behavior:Behavior, Structure, Processes***.** Texas : Business Publications

_____1996. *Organisasi***.** Alih Bahasa Nunuk Adriani. Jilid I dan II. Jakarta: Binarupa: Askara.

Ibrahim, Idi Subandy. 2007. *Kecerdasan komunikasi Seni Berkomunikasi Kepada Publik.* Bandung : Simbiosa Rekatama Media

Islamy, M. Irfan. 1986. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara***.** Jakarta : Bina Aksara

Jones, Co. 1977. *An introduction to the Study of Public Policy*. Masshusserts Duxburry Press

Kasim, Azhar. 1989. Jakarta Efektivitas Organisasi. Universitas Indonesia

Keban, T. Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*.Yogyakarta:Gava Media

Kinichi, D.J.A. J.Kilroy and C. Scheck, 1988. After the merger. Dealing With People's uncertainty, *Training and development Journal*.

Kinichi, D.J.A. C. Scheck, dan J.Kilroy 1989. *Acquisition make employess worry, The Personal Administrator.*

Kossen, Stan. 1989. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi***.** Edisi ketiga. Jakarta : Erlangga

Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta : Rajawali Pers

Kuncoro, Mudjarat. 2004. *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta : UPP AMP YPKND.

Kusdi, 2009.*Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta. Salemba Humanika

Kotter dan Heskett, *Corporete Cultur and Perpormance Dampak*

Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja. Alih Bahasa Benyamin Molan.Prenhalindo. Jakarta

Luthans, Fred. 2005. *Organizational Bahavior*. New York : McGraw Hill

Mangkunegara, Anwar Prabu.2008. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama

Makmur. 2006. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Bumi Aksar

Mills, J.C.H., dan Mills, A.J.2000."Rules, Senmaking,Formative Contexts, and Discourse in the Generingof Organizational Culture" dalam Neal M. Ashkanasy,Celeste P.M. Wilderom, and Mark E. Peterson (eds). *Hanbook of Organization Culture and Climate* California: Sage

Mitzberg, H. 1983. *Structure I Fives:Designing Effevtive Organizations*. Englewood Cliffs.N:.Prentice -Hall.

Moenir, H.A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bandung : Bumi Aksara

Mordono, Don, 2009. Sumedang *Puseur Budaya Pasundan*, Sumedang, Pemda Kab Sumedang

Moeheriono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Morgan, Garet;Burrell, Gibson. 1979; *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London.Exeter. New

Hampshire,Heinemann

Morgan Marllyn A. 1980 ; *Managing Career Development*, Van Nostrand Reinhold Company

Moenir, H.A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia***.** Bandung : Bumi Aksara

Mordono, Don, 2009. Sumedang *Puseur Budaya Pasundan*, Sumedang, Pemda kab Sumedang

Moeheriono, 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Ghalia Indonesia

Muhammad, Arni. 2008. *Komunikasi Organisasi***.** Cetakan kesembilan. Jakarta : Bumi Aksara

Mulyaningsih, 2015, Karakter "Berbagi" sebagai landasan Menghadapi Indonesia *Culture Future Shock*, Rashindo,Jakarta.

Napitupulu, Paimin. 2007. *Pelayanan Publik dan Costumer Satisfaction*. Bandung: Alumni

Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta : Grasindo

Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 1994. *Ilmu Administrasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Ndraha, Taliziduhu. 1988. *Metodologi Pemerintahan Indonesia.* Jakarta : Bina Aksara

_____,2003 *Budaya Organisasi* , Jakarta : Rineka Cipta.

_____,2005 *Teori Budaya Organisasi* , Jakarta : Rineka Cipta.

Nelson Oly Ndubisi, *Small And Medium Enterprises : In The Pacific RIM,* KHL Printing Co.Sdn.Bhd. Malaysia, 2008

Nogi, Hessel. 2005. *Manajemen Publik***.** Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia

_____,1989. *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia.* Jakarta : Bina Aksara

_____,1997. *Budaya Organisasi***.** Jakarta : Rineka Cipta

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government.* United States : William Patrick Book

_____,. 2005. *Mewirausahakan Birokrasi*. Jakarta : PPm

Peter, J. Paul dan Jerry C. Olson. 1999. *Consumer Behavior Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran Jilid 4***.** Jakarta : Erlangga

Putra, Fadillah.2001*. Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Yogyakarta. Pustaka Belajar

Robbins, Stephen P. 1993. *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi.* Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta : Arcen

_____, P. 1990. *Organization Theory, Scruktuer Design and Aplications.* Englewood Cliffs.N:.Prentice -Hall.

_____, P. 1996. *Organizational behavior, Concept,Contoversies and Aplications.* Englewood Cliffs.N:.Prentice –Hall Inc.

_____,. 2003. *Perilaku Organisasi,* Jilid 1. Jakarta : Indeks

_____, 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks

_____, 2008. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Ed kelima. Alih Bahasa Halida . Jakarta: Erlangga.

_____, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Oragnizational Behavior)*, Jilid 1 dan 2 Jakarta: Salemba Empat

Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia

Saaefullah, Djadja. 2007. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik.* Bandung : LP3N FISIP UNPAD

Schermerhorn, John R. dkk. 2005. *Organizational Behavior***.** United States : Wiley

Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. 2007. *Consumer Bahavior***.** New York : Pearson Education

_____,. 2007. *Perilaku Konsumen*. Edisi ketujuh. Jakarta :Indeks

Shafritz, Jay M. dkk. 2007. *Introducing Public Administration.* United States : Pearson Longman

Siagian, Sondang P. 1995. *Filsafat Organisasi***.** Jakarta : Gunung Agung

_____, 1995. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi.* Jakarta : Gunung Agung

_____, 2006. *Filsafat Administrasi***.** Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara

_____, 1976. *Peranan Staff Dalam Manajemen*.Jakarta:Gunung Agung

Silalahi, Ulbert. 2005. *Studi Tentang Administrasi.* Cetakan keenam. Bandung : Sinar Baru Algensindo

Sinambela, Lijan Poltak dkk. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik.* Jakarta : Bumi Aksara

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Soemanagara, Rd. 2006. *Strategic Marketing Communication*. Bandung : Alfabeta

Steers, Richard.1980 *Efektivitas Organisasi. (Kaidah Tingkah Laku)* .Terjemahan Jamin. Jakarta. Erlangga

_____, 1985. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan: Jamin. Jakarta: Erlangga.

Stewart, Randal G. 1999. *Public Policy***.** Blackburn : J & M Typesetting

Strake, Gray. 1984. *Organizational Behavior*. United States : Merrill

Sugandha, Dann. 1986. *Manajemen Administrasi*. Cetakan kedua. Bandung : Sinar Baru

Sugiono. 1992. *Pengantar Metode Penelitian Administrasi***.** Armico : Bandung

Suharto, Edi. 2008. *Analisis Kebijakan Publik.* Edisi Revisi. Bandung : Alfabeta

Supriatna, Tjahya. 1997. *Birokrasi Pemberdayaan dan Pengetasan Kemiskinan*. Bandung. Humaniora Utama

Suryadi, Soleh. 2007. *Administrasi Publik dan Otonomi Daerah***.** Bandung : Prisma Press

Suryadinata, Ermaya. 1994. *Teori dan Praktek Kebijakan Publik*. Jakarta:Bandung. Penerbit Ramadhan.

_____, 1996. *Ekologi dan Praktek Pemerintahan Dalam Pembangunan*. Bandung:Ramadhan

_____. 1996. *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan dalam Kondisi Era Globalisasi.* Bandung. Ramdhan

Sutherland, John W. 1978. *Management Handbook For Public Administrators.* Illionis : Van Nostrand Reinhold Company

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik***.** Jakarta : Rineka Cipta

Tangkilisan, Hessel Nogi. 2007. *Manajemen Publik***.** Cetakan kedua. Jakarta : Grasindo

Terry, George R. 2006. *Asas-asas Manajemen***.** Cetakan kelima. Bandung : Alumni

The Liang Gie,1967. *Pertumbuhan Pemerintah Daerah di Negara Indonesia*. Jilid I Jakarta.Gunung Agung.

_____, 1982, *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta Gunung Agung.

Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya***.** Jakarta : CV. Rajawali

_____, 2008. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya***.** Jakarta : CV. Raja Grafindo Persada

_____, 1995a.*Perspektif Perilaku Birokrasi***.** Jakarta : CV Rajawali

_____, 1995b . *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi,Pusdiklat Pegawai* Sawangan Bogor

_____, 1988 .*Pembangunan Administrasi di Indonesia Deregulasi, dan Debirokrasitisasi Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Masyarakat.* Jakarta: LP3ES

_____,.2003. *Birokrasi dan Politik Indonesia*. Jakarta : Rajawali Pers

_____, 2008. *Manajemn Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Kencana

_____, 2008. *Ilmu administrasi Publik Kontenporer*.Jakarta: Kencana

Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : ANDI

Tjahjono, Heru Kurnianto. 2006. *Budaya organisasi & Balanced Scocard Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: UPFE-UMY

Tosi, L, Henry & Rizzo, R,John. 1986. *Managing Organizational Behavior*. USA:Pitman Publishing. Inc

Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi***.** Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

Wahab, Solichin Abdul. 2000. *Analisis Kebijaksanaan*. Cetakan kedua. Jakarta : Bumi Aksara

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Media Pressindo

_____, 2007. *Kebijakan Publik* **Teori dan Proses.** Jakarta : Media Pressindo

Wirosardjono, Soetjipto. 2007. *Simbol Budaya dan Teladan Pemimpin***.** Refisi Kultural. Jakarta : Kompas

Zamroni. 1992. *Pengantar Pengembangan Teori Sosial.* Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya.

Bahan Lain:

Alamsyah, Kamal. 2003. *Pengaruh Perilaku Birokrasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Studi pada Dinas-dinas di Kabupaten Lebak Propinsi Banten)***.** Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Ibrahim, Amin. 2004. *Perilaku Administrasi dan Pemberdayaannya*. Jilid I.dan II Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Immanuel, Yaduhu. 2006. *Pengaruh Pengembangan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Efktivitas Keorganisasian Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Studi di Kabupaten Badung Propinsi Bali).* Bandung: Program Pascasarjana UNPAD.

Iskandar, Jusman. 1994. *Pengaruh Kinerja Tenaga Sukarela Terhadap Sikap, Partisipasi, dan Solidaritas Sosial Warga Masyarakat dalam Kegiatan Pelayanan Sosial dalam Pembangunan Masyarakat Desa*. Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Iskandar. 2008. *Pengaruh Implementasi Kebijakan Terhadap Efektivitas Organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat*. UNPAD

Jurnal Ilmiah ; Focus Magister Administrasi.Program Pascasarjana UPMI (Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia) Medan;Sumatra Barat, Vol 5 No 2 Tahun 2016 ISSN 2089-4112

Koesmono, Terman. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada*

Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya

Kuswandi. 2006. *Pengaruh Perilaku Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Perlengkapan Setda Propinsi Jawa Barat*.UNPAD

Lembaga Administrasi Negara. 2005. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia***.** Jakarta

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Kajian Paradigma*. Jakarta : Kedeputian Bidang Diklat Spimnas

Lumbansaja, Prihatin. 2009. *Pengaruh Karakteristik Individu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasaan Kerja dan Komitmen Organisasi Study Pembentukan Propinsi Sumatra Barat*. Unbiraw Malang

Lembaga Administrasi Negara. 2005. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia***.** Jakarta

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Kajian Paradigma*. Jakarta : Kedeputian Bidang Diklat Spimnas

Mulyanto,Dede, Usaha Kecil Dan Persoalannya Di Indonesia, AKATIGA, Bandung, 2006

Mulyaningsih,*Proceeding;Joint Seminar* KOPRI Region IV, Tsukuba Univesity And Meijo University,Jepang, 2015

Mulyaningsih. 2000. *Pengaruh Perilaku Birokrasi dan Pemasaran Birokrasi Terhadap Kinerja UKM di Propinsi Jawa Barat.*

Program Pascasarjana UNPAS

PRESMA Fak. Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Pendidikan Islam dan Tantangan Globalisasi*, Buah Pikiran Seputar Filsafat, Politik, Ekonomi, Social Dan Budaya. 2004. Jogjakarta. Ar-Ruzz Media

Profile Daerah Kabupaten Sumedang Tahun 2009

Profile Sumedang Dalam Angka Tahun 2009

Rusli, Budiman. 2000. *Pola Kebijakan Publik Tentang Kerjasama Antar Pemerintah Kotamadya dan Kabupaten Daerah Tingkat II Cirebon dalam Pembangunan Prasarana Kota Terpadu Cirebon Raya.* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD.

Rusyani, Erni. 2004. *Pengaruh Budaya Organisai, Orientasi Etika, Orientasi Stretejik dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufacture (Studi pada Perusahaan Manufacture dan Minuman di Indonesia).* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Syafaruddin (2002) "Manajemen Mutu Terpadu Dalam Sistem Pendidikan", Grasindo, Jakarta

Suharto,Edi, Kajian strategis pembangunan kesejahteraan sosial dan pekerjaansocial Cetakan ke 5 Februari 2014

Sekretariat Kabupaten Sumedang, 2008, *Lembaran daerah kabupaten Sumedang No 1,Tahun 2009, PP Kab Sumedang No 8 tahun 2008 tentang pembentukan Organisasi perangkat Daerah Kabupaten*

Sumedang.

Zainuddin, Imam Buchori,2010, *Pokok Pokok Pikiran Dalam Membangun Budaya Dan Karakter Bangsa,* (Disampaikan dalam Sarasehan Nasional: Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa, diselenggarakan oleh DIKTI tanggal 7 April di Bandung.),Grand Pasundan, Bandung.

----------, Proceding; *Joint Seminar Among* KORPRI Kopertis Region IV, Wittenborg University, 2016. http: //tonifebruari666.worprss.com/2008/05/07/ kepribadian-indonesia Diakses pada Pukul : 23.15 WIB, tanggal 25 Mei 2009

_____,Rekonstruksi Dan (Rebounding) Karakteristik Budaya Organisasi Berbagi (Sharing) Sebagai Upaya Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Sosial Di Indonesia Pada Abad 21,2017



Dr. Mulyaningsih, M.Si.Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi, Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Program Studi Administrasi Negara UNIGA lahir di Bandung tanggal 14 Agustus 1962. Telah menulis buku Budaya Organisasi, Karakter Berbagai sebagai Landasan Menghadapi Indonesia Future Shock, Perilaku Birokrat, Efektivitas Organisasi dan Etika Bisnis Penelitian fokus pada budaya yang telah diterbitkan di beberapa jurnal internasional bereputasi. Mulyaningsih juga sebagai Direktur CV KIMFA MANDIRI.

CV Kimfa Mandiri 2018