

## **Analisis Peranan Unsur Pimpinan Dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Sylvie Agustina <sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sriwijaya*

*Corresponding author: sylvieagustina@fisip.unsri.ac.id*

*Received : July 2018; Accepted; October 2018 ; Published : November 2018*

### **Abstract**

*This article is the result of research on the topic of Organizational Culture Development through the Role of Leaders in the North Indralaya District of Ogan Ilir Regency. The research was conducted by combining efforts in the form of roles carried out by the leadership towards the development of organizational culture. There are six dimensions of organizational culture that are examined by taking reference to the theory of organizational culture. The research was conducted with a descriptive qualitative method approach. The main informants of the research were the elements of leadership in the North Indralaya District of Ogan Ilir Regency. Data analysis was carried out with interactive methods from Miles and Hubberman. Triangulation is done by comparing various sources to check the validity of the research answers. The results of the research concluded that the leadership elements of the North Indralaya District of Ogan Ilir Regency were actively involved and played a role through various efforts in maintaining and developing six dimensions of organizational culture in accordance with the theoretical references used. The condition of organizational culture in the Indralaya North District Office in the qualitative context has also been running well. There are three influential supporting factors in developing a good and effective organizational culture in the Government of North Indralaya District. In addition to supporting factors there is also one inhibiting factor in the development of organizational culture in the Government of North Indralaya District.*

*Keywords: Role, Leader, Organizational Culture.*

### **Abstrak**

Artikel ini adalah hasil penelitian dengan topik Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Peran Pimpinan di Kecamatan Indralaya Utara Kabupaten Ogan Ilir. Penelitian dilakukan dengan mengkombinasikan upaya-upaya dalam bentuk peranan yang dilakukan pimpinan terhadap pengembangan budaya organisasi. Terdapat enam

dimensi budaya organisasi yang diteliti dengan mengambil acuan teori tentang budaya organisasi. Penelitian dilakukan dengan pendekatan metode kualitatif deskriptif. Informan utama penelitian adalah unsur pimpinan pada Kecamatan Indralaya Utara Kabupaten Ogan Ilir. Analisis data dilakukan dengan metode interaktif dari Miles dan Hubberman. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan berbagai sumber untuk mengecek keabsahan jawaban penelitian. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa unsur pimpinan Kecamatan Indralaya Utara Kabupaten Ogan Ilir ikut terlibat aktif dan berperan melalui berbagai upaya dalam menjaga dan mengembangkan enam dimensi budaya organisasi sesuai dengan acuan teori yang digunakan. Kondisi budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara dalam konteks kualitatif juga telah berjalan dengan baik. Terdapat tiga faktor pendukung yang berpengaruh di dalam pengembangan budaya organisasi yang baik dan efektif pada Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Selain faktor pendukung terdapat juga satu faktor penghambat pengembangan budaya organisasi pada Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara.

Kata kunci: Peranan, Pimpinan, Budaya Organisasi.

## **PENDAHULUAN**

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek signifikan di dalam siklus kegiatan suatu organisasi. Secara filosofis budaya organisasi umumnya meresap dalam kehidupan berorganisasi dan pada tahapan selanjutnya akan berperan dan mempengaruhi setiap aktivitas di dalam organisasi tersebut. Ivancevich (2006: 46) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dicirikan dengan adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama, semakin banyak nilai berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku organisasi. Sementara Definisi dari Sarplin dalam Susanto (2006: 120) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Definisi kedua ini secara tersirat menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu aspek yang memiliki banyak unsur maupun indikator yang terintegrasi di dalamnya.

Peranan budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal suatu organisasi (Susanto, 2006: 112). Salah satu unsur yang memiliki peranan penting di dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi adalah unsur kepemimpinan. Pemimpin dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan yang strategis dan merupakan unsur yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Berbagai data yang menunjukkan rentannya keberadaan maladministrasi di instansi pemerintahan disinyalir berhubungan dengan lemahnya kesadaran pimpinan terhadap peran budaya organisasi dalam instansi pemerintahan.

Budaya organisasi dapat tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang memiliki posisi sebagai pimpinan di dalam suatu organisasi, memberikan proses penanaman nilai-nilai kepada individu-individu di dalam organisasi untuk selanjutnya kemudian diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Dalam konteks pembentukan / pengembangan budaya organisasi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi, dan meningkatkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban dari para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki peranan yang besar dan di dalam menentukan bagaimana gambaran secara holistik akan budaya organisasi yang terdiri dari seperangkat sistem, nilai-nilai dan peraturan yang menjadi pedoman bagi anggotanya dalam berperilaku dan bertindak. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (2008) "Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations".

Salah satu instansi pemerintahan yang berperan sebagai ujung tombak pemberian pelayanan kepada masyarakat adalah Organisasi Pemerintahan Kecamatan (Kantor Kecamatan). Pemerintah pada level kecamatan sebagai pelaksana pelayanan kepada masyarakat haruslah memiliki budaya organisasi yang baik. Permasalahan penelitian yang diangkat adalah keterhubungan antara peranan unsur pimpinan kecamatan dengan budaya organisasi pada organisasi Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara Kabupaten Ogan Ilir.

Permasalahan penelitian ini bertujuan untuk menemukan permasalahan dalam mengembangkan budaya organisasi yang baik dan efektif pada Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Secara detil permasalahan penelitian yang diangkat adalah (1) Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengembangkan budaya organisasi pada Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara; (2) Apa saja faktor yang berpengaruh dalam pengembangan budaya organisasi yang baik dan efektif pada Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara.

## **KERANGKA TEORI**

Dalam ruang lingkup yang sederhana peran kepemimpinan merupakan perilaku-perilaku yang dilakukan oleh pemimpin ketika menduduki suatu posisi tertentu yang diharapkan bisa berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah organisasi.

Definisi peran menurut Levinson (dalam Soekanto: 2006) adalah suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat, peranan meliputi norma-norma yang dikembangkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat, peranan dalam arti ini

merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.

Selanjutnya definisi kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sutarto, 2006). Sehubungan dengan definisi mengenai peran dan kepemimpinan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum peran kepemimpinan adalah sikap dan perilaku dalam memengaruhi Sumber Daya Manusia atau pegawai, agar mereka mau dan bersedia bekerja dan bekerja sama, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sujatno (2008:62) mengelompokkan 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. Sebagai penentu arah. Pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan penerahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi.
2. Sebagai agen perubahan. Pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
3. Sebagai juru bicara Pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan-perubahan.
4. Sebagai pelatih. Pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya dan bagaimana merealisasikannya. Pemimpin juga selalu memberikan semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktualisasikan potensi mencapai visi tersebut.

Budaya organisasi adalah salah satu kajian pada bidang organisasi yang selalu berkembang dan mengalami pembaruan. Definsi dari Amstrong (1994) mengenai budaya organisasi adalah nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi. Sementara Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Selanjutnya Cheki

(1996) mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas

Pada penelitian yang telah dilakukan, ruang lingkup budaya organisasi akan dihubungkan dengan peran pemimpin. Ruang lingkup budaya organisasi mengacu kepada 6 (enam) aspek budaya organisasi yang dikemukakan oleh Tampubolon (2008) yaitu:

1. Memiliki inovasi kerja yang terus-menerus tumbuh dan sadar akan resiko. Norma yang dibentuk pada aspek ini adalah menyatakan bahwa setiap anggota harus memperhatikan dengan jeli terhadap segala permasalahan yang mungkin akan menimbulkan resiko kerugian bagi organisasi.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail. Norma yang dibentuk pada aspek ini adalah ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan tugas sehingga tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi menghasilkan kualitas produksi yang tinggi pula.
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai. Norma yang dibentuk pada aspek ini disertai dengan supervisi yang mengarahkan dan memberdayakan pegawai akan membentuk pegawai yang berorientasi pada hasil yang dicapai.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai. Norma yang dibentuk pada aspek ini adalah pemahaman bahwa kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.
5. Keagresifan dalam bekerja. Norma yang dibentuk pada aspek ini adalah pemahaman bahwa produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.
6. Kemampuan dalam mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Norma yang dibentuk pada aspek ini adalah pemahaman bahwa seluruh aspek diatas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja sehingga akan terbentuk budaya organisasi yang kuat.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2010), Penelitian Kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi

dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.

Penelitian kualitatif yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Kualitatif deskriptif identik dengan penelitian yang mendeskripsikan suatu permasalahan dengan detail. Natzir (1983) menjelaskan kualitatif deskriptif adalah penelitian dengan tujuan untuk membuat deskripsi gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Sedangkan Soehartono (2004) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan serta menguraikan fenomena yang disertai dengan bukti-bukti dari berbagai sumber yang telah dinarasikan ke dalam bentuk ilmiah.

Unit analisis pada penelitian ini adalah kelompok. Menurut Arikunto (2006), unit analisis adalah satuan-satuan yang menunjuk pada subjek penelitian unit atau kesatuan yang menjadi sasaran dalam penelitian. Kelompok yang menjadi unit analisis adalah seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara yang sekaligus juga merupakan lokasi utama dari pelaksanaan penelitian ini.

Informan pada penelitian adalah individu yang mengetahui tentang persoalan budaya organisasi di Kantor Kecamatan Indralaya Utara. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong, 2002: 90). Penentuan informan dilakukan secara purposive yang ditetapkan secara sengaja dengan kriteria tertentu. Berikut ini adalah daftar informan penelitian:

**Tabel 1**  
**Informan Penelitian**

No.	Informan Kunci	Fungsi
1	Camat	Memberikan informasi mengenai pola kepemimpinan yang digunakan dan kondisi budaya organisasi terkini.
2	Sekretaris Camat	Menjelaskan berbagai informasi mengenai bentuk budaya organisasi yang terjadi
3	Kepala-Kepala Seksi	Memberikan informasi dan memerifikasi jawaban-jawaban unsur pimpinan.
Informan Pendukung		Fungsi
4	Kepala-Kepala Sub-Bagian	Memberikan informasi mengenai keberlangsungan kegiatan dan peran pimpinan dalam kegiatan tersebut.
5	Kelompok jabatan Fungsional	Memberikan informasi tambahan dan memverifikasi jawaban.

*Sumber: Observasi Pra-Riset Januari 2018*

Teknik wawancara mendalam kepada informan penelitian adalah sumber data primer. Observasi langsung pada lokasi penelitian dan studi dokumentasi adalah sumber data sekunder yang digunakan sebagai data pendukung.

Terdapat beberapa teknik analisis data di dalam penelitian kualitatif. Pada penelitian ini teknik analisis data kualitatif yang digunakan adalah teknik analisis data Model Interaktif menurut Miles dan Huberman. Dalam penjelasannya Miles dan Huberman (1992) mengatakan bahwa analisis terdiri dan tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik ini akan didukung dengan proses verifikasi yaitu triangulasi data. Penarikan kesimpulan adalah konklusi dari semua proses yang telah disebutkan sebelumnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Struktur analisis yang telah dilakukan difokuskan pada jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian. Bagian analisis pada tulisan ini lebih kepada suatu sintesis dari temuan-temuan mengenai pertanyaan penelitian yang diajukan. Bagian pertama adalah pembahasan mengenai peranan dalam bentuk upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengembangkan budaya organisasi pada Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Analisis peranan diidentifikasi pada enam aspek budaya organisasi sesuai dengan kerangka teori yang digunakan.

Aspek pertama difokuskan pada peran pimpinan dalam menanamkan dan menciptakan bawahannya untuk memiliki inovasi kerja. Terdapat beberapa peranan pimpinan pada aspek ini yaitu (1) menerapkan apel setiap senin pagi; (2) menekankan untuk mentaati Standar Operasional Prosedur (SOP) kerja dan Tupoksi; (3) memberlakukan SOP pada setiap pelaksanaan kerja; (4) melakukan evaluasi kerja; dan (5) merencanakan pemberlakuan apel pagi pada setiap hari kerja. Bahkan unsur pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara telah menyusun program yang berupaya mengintegrasikan apel mingguan yang tidak hanya dihadiri oleh seluruh pegawai Kantor Kecamatan Indralaya Utara saja melainkan juga harus dihadiri oleh Lurah dan para Kepala Desa (Kades) yang berada di wilayah administratif Kecamatan Indralaya Utara sebagai bagian dari peningkatan inovasi kerja. Selain itu pimpinan juga menegaskan selalu mengontrol dengan ketat kepatuhan para pegawai terhadap SOP kerja yang diberlakukan. Kesimpulan analisis untuk aspek pertama yaitu aspek inovasi kerja ini telah dilaksanakan dengan baik dan unsur pimpinan memiliki peranan di dalam menjaga optimalisasi dari aspek ini.

Aspek kedua adalah mengenai peran pimpinan dalam memberikan perhatian pada setiap masalah secara detil. Hasil penelitian menyimpulkan terdapat tiga peranan penting pimpinan untuk aspek ini yaitu (1) adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada setiap bagian di dalam

unsur Pemerintahan Kecamatan Indralaya Utara; (2) meningkatkan kapasitas individual dari pegawai dalam mengatasi masalah yang muncul berdasarkan pengalaman kerja mereka dan mengirim mereka pada kegiatan-kegiatan pelatihan teknis; dan (3) melakukan pengawasan yang terus-menerus.

Aspek kedua ini juga membahas mengenai strategi pimpinan dalam memandirikan pegawai dalam memecahkan masalah yang timbul pada pekerjaan. Kemandirian merupakan kemampuan untuk melakukan dan mempertanggungjawabkan tindakan yang dilakukannya serta untuk menjalin hubungan yang suportif dengan orang lain (Steinberg, 2002). Salah satu bentuk peranan yang juga dilakukan unsur pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara adalah selalu menekankan ketelitian dan kecermatan di dalam bekerja adalah melalui pengawasan dan berpedoman pada SOP. Kesimpulan yang diperoleh untuk aspek kedua ini adalah bahwa unsur pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara telah berperan dengan optimal dan terdapat peranan yang nyata dari unsur pimpinan pada aspek ini sebagai bagian dari pengembangan budaya organisasi.

Aspek ketiga adalah mengenai peran pimpinan dalam berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai. Hasil dalam ruang lingkup sistem birokrasi tentu saja bukan hasil produk seperti pada pabrik maupun organisasi profit melainkan lebih kepada bentuk pelayanan yang diberikan. Dari hasil penelitian terdapat empat peranan yang dilakukan pimpinan untuk aspek ini yaitu (1) mengoreksi hasil kerja secara ketat dan terkontrol melalui sistem pengawasan; (2) memberlakukan SOP sebagai standar/dasar pengawasan dan koreksi hasil kerja pegawai; (3) mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi melalui rencana strategis; dan (4) mengevaluasi SOP untuk penyesuaian kebutuhan pelayanan.

Dari keempat peranan yang disebutkan di atas, poin penting yang menjadi pokok peranan pimpinan pada aspek ketiga ini adalah adanya pengawasan. Winardi (2011) menjelaskan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya. Standar pengawasan adalah dengan berpedoman pada SOP yang diberlakukan di Kantor Kecamatan Indralaya Utara. Hal ini senada dengan pendapat Harahap (2012) yang mengemukakan apabila sistem pengawasan kerja dapat berjalan dengan baik berdasarkan standar pengawasan dan metode yang sesuai maka organisasi akan memperoleh berbagai manfaat. Berdasarkan temuan-temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa unsur pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara telah berperan dengan baik dan optimal pada aspek ini.

Aspek keempat adalah mengenai peran pimpinan untuk berorientasi kepada semua kepentingan pegawai. Penekanan pada aspek ini adalah mengenai bagaimana unsur pimpinan melakukan langkah-langkah,

menentukan strategi, dan mengeluarkan suatu keputusan yang berorientasi pada semua kepentingan pegawai dan tidak mementingkan individu atau kelompok tertentu saja. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat dua peranan penting yang dilakukan unsur pimpinan pada aspek ini yaitu (1) menciptakan koordinasi yang efektif melalui rapat bulanan yang selalu terjadwal dan terencana; (2) melakukan distribusi jenis dan beban kerja yang adil di dalam setiap seksi/bagian.

Pembagian beban kerja yang terdistribusi dengan adil dan merata adalah salah satu bentuk memperhatikan kepentingan pegawai. Pembagian kerja merupakan salah satu faktor penting karena dapat memberikan kejelasan bagi para karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab, serta mencegah kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan, pemborosan dan saling melempar tanggung jawab jika terdapat masalah dalam suatu pekerjaan (Marzuki, 1981). Sebagai kesimpulan bahwa unsur pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara telah melakukan peranannya dalam kapasitas sebagai unsur pimpinan pada aspek ini.

Aspek kelima adalah mengenai peran pimpinan membangun keagresifan dalam bekerja kepada seluruh pegawai. Penekanan pada aspek ini adalah pada peranan pimpinan dalam menjaga dan meningkatkan disiplin kerja dari para pegawai dan dalam membangun semangat dari pegawai untuk terus meningkatkan keahliannya. Dari hasil penelitian diketahui bahwa terdapat empat peranan yang dilakukan pimpinan yaitu (1) mengevaluasi disiplin pegawai pemeriksaan absen dan ikut serta dalam 'sidak kerja' terhadap pegawai bersama unsur pemerintahan lainnya; (2) menindak tegas pelanggaran disiplin; (3) memfasilitasi pegawai untuk dapat mengikuti berbagai pelatihan yang ada; dan (4) mendorong pegawai untuk melanjutkan studi demi kepentingan kenaikan pangkat/promosi jabatan.

Pendekatan disiplin yang dilakukan unsur pimpinan pada aspek ini adalah pendekatan disiplin korektif. Handoko (2011) menjelaskan bahwa disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Selain penegakan disiplin, upaya pimpinan untuk mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pelatihan juga merupakan strategi pimpinan untuk meningkatkan motivasi dan keahlian pegawai dalam bekerja sebagai bagian dari pengembangan aspek keagresifan bekerja. Hasil ini membawa pada kesimpulan bahwa terdapat peranan yang nyata yang dilakukan oleh unsur pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara untuk menjaga dan mengembangkan keagresifan bekerja bagi para pegawai.

Aspek terakhir yaitu aspek keenam adalah mengenai peran pimpinan dalam mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Terdapat tiga bentuk

peranan yang dilakukan oleh unsur pimpinan untuk aspek ini yaitu (1) menerapkan sistem kontrol untuk setiap pekerjaan pegawai serta mengkoreksi hasil pekerjaan mereka; (2) mengaktifkan kegiatan ibu-ibu PKK dari pegawai dan istri pegawai termasuk juga Istri Kepala Desa dalam lingkup Kecamatan Indralaya Utara; dan (3) secara informal memberikan bonus/reward dari pendapatan pribadi pimpinan untuk diberikan sebagian kepada para pegawai.

Stabilitas kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik dan konsisten. Bonner dan Sprinkle (2002) dalam Nadhiroh (2010) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu (1) variabel orang/individu; (2) variabel tugas; dan (3) variabel lingkungan. Ketiga upaya yang dilakukan oleh unsur pimpinan tersebut di atas adalah bentuk-bentuk peranan dalam konteks meningkatkan kinerja melalui stabilitas kerja. Pada aspek terakhir ini juga disimpulkan bahwa unsur pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara telah berperan dengan baik dan optimal.

Secara keseluruhan terdapat berbagai upaya yang dilakukan pimpinan dalam mengembangkan budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara sebagai bagian dari peranan unsur pimpinan. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa kondisi budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara dalam konteks kualitatif adalah berjalan dengan baik. Hasil ini menjadikan budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara akan mengarah pada arah perkembangan yang positif.

### **Identifikasi Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Pengembangan Budaya Organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara**

Bagian kedua dari pembahasan adalah mengenai faktor yang berpengaruh dalam pengembangan budaya organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Identifikasi yang dilakukan adalah berdasarkan hasil jawaban-jawaban informan penelitian yang ditrianggulasi dengan hasil observasi dan studi dokumentasi pada saat penelitian dilaksanakan. Identifikasi faktor yang berpengaruh dapat berupa faktor pendukung maupun faktor penghambat dalam pengembangan budaya organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Elaborasi mengenai faktor-faktor yang berpengaruh akan dideskripsikan dengan detil dari masing-masing faktor yang telah menjadi temuan penelitian.

Faktor pertama yang berpengaruh dalam pengembangan budaya organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara adalah ketersediaan SOP kerja yang sudah baku yang dapat dipedomani pegawai di dalam bekerja. Faktor ini masuk ke dalam kategori faktor pendukung. Stup (2001) menjelaskan Fungsi dari SOP adalah untuk mendefinisikan semua konsep dan teknik yang penting serta persyaratan yang dibutuhkan, yang ada dalam setiap kegiatan yang dituangkan ke dalam suatu bentuk yang langsung dapat digunakan oleh pegawai dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Dengan adanya SOP yang

sudah baku, pemahaman mengenai tugas oleh masing-masing pegawai akan mudah untuk mereka pahami.

Faktor kedua adalah rantai birokrasi yang tidak panjang pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara. Faktor kedua ini juga merupakan kategori faktor pendukung. Rantai birokrasi yang tidak panjang memudahkan proses evaluasi dan pemantauan hasil kerja langsung oleh pimpinan. Unsur pimpinan juga akan dengan mudah memberikan perintah langsung, menjalin komunikasi, bahkan mengetahui kondisi pegawainya secara langsung dalam suatu organisasi yang memiliki rantai birokrasi yang pendek. Penerapan disiplin kerja juga menjadi lebih mudah di dalam organisasi yang memiliki rantai birokrasi yang pendek.

Faktor ketiga yang adalah jumlah pegawai yang tidak banyak. Meskipun jumlah pegawai sedikit tetapi faktor ini masuk ke dalam kategori faktor pendukung. Hal ini disebabkan oleh adanya korelasi antara jumlah pegawai yang sedikit dengan rantai birokrasi pelayanan yang tidak panjang. Pegawai pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara berjumlah sebanyak 19 orang (termasuk unsur pimpinan) dengan distribusi sebanyak 14 orang pegawai berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 4 orang pegawai berstatus Tenaga Kerja Sukarela (TKS). Jumlah pegawai yang tidak banyak ini memberikan keuntungan pada saat unsur pimpinan memberikan pengarahan maupun pengawasan kerja. Selain mempermudah pengawasan kerja, jumlah pegawai yang tidak banyak juga memudahkan koordinasi. Salah satu aspek di dalam koordinasi adalah kesatuan tindakan yang berarti upaya yang dilakukan pimpinan dalam mengatur tindakan-tindakan dari setiap kegiatan individu sehingga diperoleh adanya keserasian di dalam sebagai kelompok dimana mereka bekerjasama. Dengan jumlah pegawai yang tidak banyak, maka kesatuan tindakan akan mudah untuk dicapai. Jumlah pegawai yang tidak banyak akan menghasilkan struktur pemerintahan yang kecil sehingga koordinasi mudah dilakukan.

Faktor keempat adalah faktor yang masuk ke dalam kategori faktor penghambat. Faktor penghambat tersebut adalah minimnya distribusi pelatihan untuk para pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja mereka. Pelatihan yang disediakan oleh pemerintah kabupaten terkadang jumlahnya terbatas dan seringkali hanya difokuskan pada pelatihan-pelatihan yang sudah umum seperti diklat kepemimpinan. Pelatihan adalah usaha untuk menghilangkan terjadinya kesenjangan antara unsur-unsur yang dimiliki oleh seseorang pegawai dengan unsur-unsur yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan. Organisasi harus selalu akan menempatkan sumber daya manusia sebagai bagian dari strategi menghadapi kompetisi yang semakin luas. Salah satu strategi di bidang pengembangan SDM adalah dengan melakukan pelatihan secara terstruktur. Faktor ini sebenarnya

di luar kemampuan dari Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara karena peyelenggara kegiatan-kegiatan pelatihan adalah pemerintah kabupaten. Selaras dengan tujuan pelatihan yaitu proses perubahan pengetahuan, perilaku, dan kemampuan seseorang dari satu kondisi awal kepada suatu kondisi yang menjadi kebutuhan organisasi, dalam meningkatkan budaya organisasi ke arah yang positif dan efektif, seharusnya distribusi pelatihan terus menerus dilakukan dan bersifat merata.

Kesimpulan yang diperoleh dari analisis pada bagian ini adalah bahwa terdapat empat faktor yang berpengaruh dalam pengembangan budaya organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Keempat faktor tersebut terdiri dari tiga faktor pendukung dan satu faktor yang masuk ke dalam kategori faktor penghambat.

## **KESIMPULAN**

Pada bagian akhir dari artikel ini adalah berupa kesimpulan-kesimpulan yang merupakan intisari dari temuan penelitian yang telah diperoleh. Berikut ini adalah beberapa kesimpulannya:

1. Unsur Pimpinan Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara telah memberikan berbagai peranan di dalam mengembangkan budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara. Dari enam dimensi budaya organisasi yang dikaji, pimpinan pada Kantor Kecamatan Indralaya Utara Kabupaten Ogan Ilir ikut terlibat aktif dan berperan melalui berbagai upaya dalam menjaga dan mengembangkan budaya organisasi yang positif. Mengenai kondisi budaya organisasi pada Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara dalam konteks kualitatif telah berjalan dengan baik.
2. Terdapat tiga faktor yang masuk ke dalam kategori faktor pendukung dalam pengembangan budaya organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Faktor pendukung tersebut adalah (1) ketersediaan SOP kerja yang sudah baku yang dapat dipedomani pegawai di dalam bekerja; (2) rantai birokrasi yang tidak panjang; (3) jumlah pegawai yang tidak banyak. Ketiga faktor ini saling bersinergi sebagai faktor-faktor yang memberikan pengaruh positif dalam pengembangan budaya organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara
3. Terdapat satu faktor penghambat dalam pengembangan budaya organisasi di Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara. Faktor tersebut adalah minimnya distribusi pelatihan untuk para pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Mediakomputindo.
- Bonner, S.E., & Sprinkle, G.B. 2002. The effect of monetary incentive on effort and task performance: theories, evidence and framework of research. *Accounting, Organization, and Society*, 27 (5), 303-345.
- Cheki, Yio. 1996. *Budaya Perusahaan Cina*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Creswell. John W. 2010. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. University of California: SAGE Publications, Inc.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2013. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan Edisi 11*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Ivancevich, M., dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Marzuki. 1981. *Pengorganisasian*. Yogyakarta :Andi Offset.
- Miles, Mathew B. Michael Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publication Inc.
- Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nadhiroh, S. A., 2010., *Pengaruh Kompleksitas Tugas, Orientasi Tujuan, dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Auditor Dalam Pembuatan Audit Judgement*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Natzir, Mohammad. 1983. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, Edgar Henry. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Oxford Jossey Bass Publisher.
- Soehartono, Irawan. 2004. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Soekanto, Soerjono. 2006. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Steinberg, Lawrence. 2002. *Adolescence: Sixth edition*, New York: McGraw Hill Inc.

- Stup, R. 2001. *Standard Operating Procedures : A Writing Guide*. State College: Penn State University.
- Susanto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sujatno, Adi. 2008. *Traktat Etis Kepemimpinan Nasional*. Jakarta: Penerbit Wahana Semesta Intermedia.
- Sutarto, Wijono. 2012. *Psikologi Industri dan organisasi Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Group.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keroganisasian: Perspektif Organisasi Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Winardi. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.