

# Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Di Indonesia

LA MANSUR, SANGKALA, DEDDY T. TIKSON

LPMP Provinsi Maluku; Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, Makassar  
[la.mansur@yahoo.com](mailto:la.mansur@yahoo.com), [mansur.sandia@gmail.com](mailto:mansur.sandia@gmail.com)

## Abstrak

Budaya organisasi yang telah diyakini sebagai sumber kekuatan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi, telah menjadi tumpuan pada pengembangan setiap organisasi termasuk pada organisasi publik, dan telah dimulai oleh Andrew Pettigrew (1979) di awal tahun 1980an, dan Peter and Waterman, Jr. (1982), sehingga dalam pengembangan organisasi tidak bisa lagi hanya bertumpu pada perangkat keras organisasi semata, seperti strategi, struktur dan sistem, tanpa memperhatikan budaya organisasi. Penelitian ini dilakukan pada 30 LPMP di seluruh Indonesia sebagai populasi sekaligus sampel (saturation sampling) dan digunakan pendekatan kuantitatif dengan 99 informan yang terpilih dari 129 pejabat IV pada LPMP di seluruh Indonesia. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui website <http://survei.lamansur.net> dan diuji dengan uji korelasi Kendall's tau\_b dengan bantuan SPSS for windows versi 19. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi berhubungan positif sangat kuat dan signifikan dengan kinerja organisasi ( $\lambda = 0,728$  &  $\alpha = 0,000$ ). Hasil uji secara terpisah, diketahui bahwa agresifitas dan orientasi pada tim sangat kuat dan signifikan hubungannya dengan kinerja organisasi, sedangkan perhatian pada hal-hal rinci, inovasi dan keberanian mengambil resiko, dan orientasi pada hasil dalam kategori kuat, dan orientasi pada orang dalam kategori positif sedang. Sedangkan stabilitas berhubungan positif tapi lemah dan hanya signifikan pada level 0,1

**Kata kunci:** budaya, organisasi, kinerja, karakteristik, LPMP,

## Abstract

*Organizational culture has been believed as the new source to improve the performance of the organization. It becomes the foundation of the organization development including public organization which was initiated by Andrew Pettigrew (1979) in 1980 and Peter and Waterman, Jr. (1982). As a result, most scholars articulate that developing organization no longer merely rely on hardware organization such as strategy, structure and systems without considering the organizational culture. This research was conducted at 30 LPMP throughout Indonesia as well as the sample population (saturation sampling) and used a quantitative approach with 99 informants selected from 129 officers in LPMP IV throughout Indonesia. The research data were collected using questionnaires distributed through the website <http://survei.lamansur.net> and tested with Kendall's correlation test tau\_b with the help of SPSS for windows version 19. The study findings suggest that the characteristics of organizational culture is strongly positively associated with organizational performance and significant ( $\lambda = 0.728$  and  $\alpha = 0.000$ ). The result of divided test shows that aggressiveness and orientation on team are very strong and their relationship with performance organization is positively significant. On the other hand, attention to the detailed things, innovation and courage to take risks, and orientation on the results in the strong category, and orientation for internal officials are in medium positive category. Additionally, the stability has positive relationship but in weak level with only significant at 0.1 level.*

**Keywords:** culture, organization, performance, characteristics, LPMP

## I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang sifatnya spesifik karena kenyataan bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian khas (unik) (Carrel dkk, 1997) yang dipengaruhi berbagai hal, antara lain; karakteristik dan struktur organisasinya menurut Robbins (2001) dan MIT (2002), serta nilai dan norma yang dianut anggotanya, kepercayaan, kebiasaan yang berlaku di dalam organisasi, dan filosofi organisasi yang dianut (Ouchi, 1981). Hal ini mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam organisasi yang dapat mempengaruhi semua kegiatan karyawan dalam organisasi, baik bekerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega, maupun melihat ke masa depan mereka dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Gibson, 1996). Berbagai faktor tersebut menurutnya termasuk dalam pengertian budaya organisasi Ouchi (1981) yakni sebagai suatu pola dari asumsi – asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah – masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi yang sudah berjalan dengan cukup baik (Schein, 1992: 221)

Budaya organisasi yang telah diyakini sebagai sumber kekuatan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi, seharusnya juga telah menjadi tumpuan pada pengembangan setiap organisasi termasuk pada organisasi publik, sebagaimana yang dinyatakan oleh Andrew Pettigrew (1979) diawal tahun 1980an, dan Peter and Waterman, Jr. (1982), bahwa dalam pengembangan organisasi tidak bisa lagi hanya bertumpu pada perangkat keras organisasi (*hard system tools*) seperti

strategi, struktur dan sistem, tanpa memperhatikan budaya organisasi. Sebagai implikasinya dibutuhkan landasan budaya organisasi yang paling sesuai dengan karakteristik yang cocok untuk diterapkan pada seluruh lapisan organisasi yakni budaya organisasi yang mewakili persepsi yang sama dari para anggota organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama dengan harapan bahwa setiap individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi, akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang sama dan wajib diajarkan atau disosialisasikan kepada setiap anggota – anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan landasan budaya yang dimaksud.

Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi memahami karakteristik budaya organisasi yang sedang hidup dan berkembang dalam organisasinya, dan menggantinya dengan karakteristik yang lebih tepat jika diperlukan. Untuk mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi yang dimaksud, pada penelitian ini dirujuk pada karakteristik budaya organisasi menurut Reilly III, Chatman, dan Caldwell yang disebut oleh Robins (2005) sebagai faktor – faktor objektif yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, yakni inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas. Masing – masing karakteristik tersebut menurut Robbins (2005) berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi, sehingga menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai budaya sebuah organisasi. Gambaran ini pulalah yang

menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang spesifik dengan karakteristik yang berbeda sehingga penelitian ini berasumsi bahwa secara teori dimungkinkan antara LPMP yang satu dengan LPMP lainnya di seluruh Indonesia memiliki budaya organisasi dengan karakteristik yang berbeda pula. Hal ini merujuk pada pendapat Martin and Siehl (1983), Louis (1983), dan Gregory (1983) yang menekankan bahwa budaya setiap organisasi tidak homogen. Perbedaan karakteristik tersebut ditengarai berhubungan dengan kinerja organisasi pada masing – masing LPMP yang menjadi lokasi penelitian ini.

Pertimbangan pemilihan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) 30 LPMP di seluruh Indonesia sebagai objek atau lokus penelitian oleh karena peran strategis LPMP sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, yakni sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusat merupakan organisasi pemerintah yang diberi amanah dan tanggung jawab oleh konstitusi untuk melakukan standarisasi dan penjaminan mutu pendidikan secara nasional, sehingga dituntut untuk menunjukkan kinerja organisasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut. Dengan visi dan misi yang sama serta fasilitas yang sama dan jumlah pegawai yang hampir sama, begitu pula dengan mekanisme perekrutan pegawai yang terpusat (sama) untuk seluruh LPMP seharusnya memiliki tingkat kinerja minimal hampir sama. Alasan lain yang menjadi alasan pentingnya penelitian ini juga karena penelitian-

penelitian tentang budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pada organisasi-organisasi bidang pendidikan di Indonesia masih sangat kurang bahkan belum pernah dilakukan pada LPMP di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, untuk mengetahui dan menganalisis tipe dan karakteristik budaya organisasi yang ada dan berkembang pada organisasi LPMP di seluruh Indonesia dan hubungannya dengan kinerja organisasi maka judul penelitian ini adalah: “Karakteristik Budaya Organisasi dan hubungannya dengan Kinerja Organisasi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan di Indonesia bertujuan untuk menganalisis hubungan karakteristik budaya dan kinerja organisasi pada LPMP di Indonesia;

## II. TINJAUAN TEORI

David Jaffee yang menyatakan bahwa organisasi adalah unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relative lama, beranggotakan sekelompok manusia-minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Dari defenisi di atas tampak beberapa karakteristik utama yang mencerminkan keberadaan sebuah organisasi dalam berperilaku dan yang menjadi pembeda dengan yang organisasi lainnya membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya yakni; unit/entitas social, beranggotakan minimal dua orang, berpola kerja yang terstruktur, mempunyai tujuan yang hendak dicapai dan mempunyai identitas diri.

Karakter-karakter tersebut,

menurut Sobirin (2009: 10) dapat dipahami melalui dimensi-dimensi organisasi yang dibedakan dalam dua tipe yakni; dimensi struktural dan dimensi kontekstual dimana dimensi struktural adalah karakteristik organisasi yang bersumber dari internal organisasi sedangkan dimensi kontekstual merupakan karakteristik organisasi secara menyeluruh yang ditentukan oleh ukuran (besar/kecilnya) organisasi, teknologi yang digunakan, lingkungan organisasi, tujuan dan budayanya, sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Lebih lanjut, Sobirin (2009: 11), menyatakan bahwa dimensi kedua (dimensi kontekstual) ini menjadi faktor penentu bagi keberadaan sebuah organisasi secara menyeluruh dan berpengaruh terhadap dimensi struktural organisasi, dan jika kedua dimensi ini dipahami secara baik dapat bermanfaat untuk memahami organisasi secara keseluruhan dan bisa menjadi dasar untuk menilai keberhasilan organisasi termasuk diantaranya budaya organisasi yang sering dipahami sebagai satu set nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma perilaku yang dipahami dan dipraktikkan secara bersama-sama oleh karyawan. Dalam hal ini meskipun budaya organisasi biasanya tidak tertulis tetapi keberadaannya di dalam organisasi tidak dapat disangsikan dimana kadang-kadang muncul/dinyatakan dalam bentuk slogan, upacara-upacara yang dilakukan oleh organisasi, sejarah organisasi, cara berpakaian karyawan/pegawai atau tata ruang perkantoran.

Sementara menurut Linda Smircich, Perkembangan studi budaya dalam organisasi juga seiring dengan berkembangnya anggapan bahwa organisasi tidak bebas nilai berarti pula bahwa organisasi yang satu boleh jadi berbeda dengan organisasi lainnya meski

keduanya bergerak dalam bidang yang sama, karena masing-masing organisasi memiliki budaya dan nilai-nilai tersendiri. Pendapat ini juga didukung oleh Hofstede yang mengatakan bahwa teori organisasi/manajemen yang dibangun dan berlaku di satu tempat tidak bisa secara otomatis berlaku di tempat lain, salah satunya karena perbedaan budaya dan tata nilai tempat keberadaan masing-masing organisasi.

Budaya organisasi menunjukkan ciri – ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Akar dari budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri – ciri, sifat – sifat, unsur – unsur, atau elemen – elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampakkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya (Wibowo, 2010:35).

Robbins (2005:485) yang merujuk pada tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Reilly III, Chatman, dan Caldwell mengemukakan tujuh karakteristik budaya sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yakni sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani menambil resiko;
2. Perhatian pada hal-hal rinci yakni sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail;
3. Orientasi hasil, yakni sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk

- mencapai hasil tersebut;
4. Orientasi orang, yakni sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi;
  5. Orientasi tim, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu;
  6. Keagresifan, yakni sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai;
  7. Stabilitas, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipetahkannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Robbins (2008: 257) bahwa masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi, sehingga menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran inilah yang menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Adapun tipologi budaya organisasi yang menjadi rujukan pada penelitian ini ada tipologi budaya yang diajukan oleh Rob Goffee and Gareth Jones (1996) yang membagi budaya organisasi ke dalam 4 kuadran (tipe budaya) yaitu : (1) *Networked*, (2) *Fragmented*, (3) *Mercenary*, dan (4) *Komunal*. Tipologi Goffee and Jones didasarkan pada 2 konsep yaitu :sosiabilitas dan solidaritas. sosiabilitas adalah kecenderungan untuk bersahabat satu dengan lainnya

sementaraSolidaritas adalah kecenderungan untuk saling dukung. Dimensi sosialitas dimaksud dapat diidentifikasi melalui tingkat persahabatan terutama ditemukan diantara anggota organisasi sedangkan solidaritas dapat diidentifikasi melalui tingkat di mana orang dalam organisasi berbagi pengertian bersama tentang tugas dan tujuan untuk apa mereka bekerja. Keempat tipe budaya organisasi dimaksud adalah sebagai berikut:

#### 1. *Budaya Jaringan (Networked culture).*

Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah (high on sociability, low on solidarity). Dalam hal ini, organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman (sahabat) dimana orang saling mengenal dan senang satu sama lain, sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya, cenderung membiarkan pintu mereka terbuka untuk berbicara tentang urusan mereka secara bebas serta saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok. Aspek negatif yang besar diasosiasikan dengan budaya ini adalah bahwa fokus pada persahabatan dapat menimbulkan rasa toleransi terhadap orang – orang yang berkinerja jelek dan penciptaan klik – klik politik;

#### 2. *Budaya Upahan (Mercenary culture).*

Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi (*low on sociability, high on solidarity*). Organisasi fokus pada tujuan yangmelibatkan orang yang sangat focus dan sangat bersemangat untuk mencapai tujuan. Mereka mempunyai semangat untuk melakukan segala sesuatu secara cepat dan sangat peka terhadap tujuan. Komunikasi

cenderung cepat, langsung dan dikendalikan dengan cara “tidak ada yang tidak mungkin”. Kebiasaan seperti menonjolkan urusan omong kosong tidak ditoleransi karena dianggap menghabiskan waktu saja. Kemenangan adalah segalanya dan orang didorong melakukan berapa lama pun waktu diperlukan untuk membuatnya terwujud. Budaya upahan tidak hanya sekedar menang; mereka juga menghancurkan musuh – musuh mereka. Fokus pada tujuan dan objektifitas juga mengarah ke satu tingkat politik yang minimal. Sisi bawah dari budaya ini adalah bahwa ia dapat mengarahkan ke suatu perlakuan yang hampir tidak manusiawi terhadap orang yang dipahami sebagai orang yang berkinerja rendah.

### 3. Budaya Fragmen (*Fragmented culture*).

Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas rendah (*low on sociability, low on solidarity*). Organisasi dengan budaya organisasi fragmen ini terdiri dari para individualis. Mereka yang bekerja dalam *fragmented culture* ini sedikit melakukan kontak antara satu sama lain dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal. Komitmen adalah yang pertama dan terutama bagi masing – masing anggota dan tugas - tugas jabatan mereka. Tidak ada atau hanya sedikit ada identik dengan organisasi. Dalam budaya ini, anggota organisasi dinilai hanya berdasarkan produktifitas dan mutu hasil kerja mereka. Hal – hal negative yang besar dalam budaya ini adalah kritik yang besar terhadap orang lain dan tidak adanya kolejalitas. Pembicaraan diantara mereka akan dilakukan apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya bahkan jika ada anggota lain yang mengajak untuk melakukan pembicaraan yang dianggap

tidak berguna, biasanya orang akan meninggalkannya sendiri. Oleh karena itu, tidak heran jika dikatakan bahwa anggota *fragmented culture* tidak menampakkan indentifikasi diri dengan organisasi mana ia bekerja. Sebaliknya, mereka cenderung mengidentifikasi diri dengan profesi di mana mereka menjadi bagiannya.

### 4. Budaya Komunal (*Communal culture*).

Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi (*high on sociability, high on solidarity*). Organisasi dengan tipe ini, mengedepankan persahabatan antar anggota dan menilai baik kinerja mereka sehingga antara anggota dalam organisasi dengan tipe ini sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun professional. *Communal culture* sangat luas terdapat pada organisasi teknologi tinggi, terutama yang dimulai dengan internet. Berbagai kemudahan dalam berkomunikasi seiring perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini, mempermudah komunikasi diantara mereka baik antar anggota organisasi di level pegawai bawahan, antar pejabat maupun antar bawahan dengan pejabat, sehingga individu dalam organisasi dengan tipe seperti ini cenderung barbagi dalam banyak hal, sering sulit menentukan siapa yang ditunjuk pada kantor tertentu. Komunikasi mengalir dengan sangat mudah, diantara orang pada semua tingkatan organisasi dan dalam semua bentuk. Setiap orang sangat bersahabat sehingga perbedaan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan dalam praktik menjadi kabur. Pegawai sangat kuat mengidentifikasi diri dengan *communal organization*. Mereka mengenakan logo organisasi, mereka hidup dalam kepercayaan organisasi dan mereka sangat membela organisasi mereka ketika

berbicara dengan orang luar.

### III. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan untuk menjawab semua permasalahan penelitian seperti yang telah dikemukakan sebelumnya adalah penelitian ilmiah dengan menggunakan metode survei yang bersifat asosiatif/hubungan dan dianalisis secara kuantitatif (pendekatan kuantitatif) untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi pada 30 LPMP di Indonesia. Kuesioner disebar dan di-input langsung melalui website yang telah disediakan oleh peneliti yakni [www.lamansur.net](http://www.lamansur.net) atau <http://survei.lamansur.net>. selanjutnya dianalisis menggunakan uji korelasi *kendall's\_tau\_b*.

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan karakteristik budaya dan kinerja organisasi menggunakan uji korelasi *kendall's\_tau\_b*, diketahui bahwa koefisien korelasi *kendall's\_tau\_b* antara keduanya adalah 0,728 dengan nilai signifikansi 0,000, berarti bahwa korelasi antara karakteristik budaya dan kinerja organisasi berada pada kategori positif sangat kuat dan signifikan. Dengan demikian, hasil uji ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang berarti bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara karakteristik budaya dengan kinerja organisasi.

Untuk memahami hubungan masing – masing karakteristik budaya dengan kinerja organisasi, lebih lanjut telah dilakukan analisis menggunakan uji

korelasi *kendall's\_tau\_b*, dan dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Hubungan Inovasi dan keberanian mengambil resiko, dengan Kinerja Organisasi

Hasil tabulasi silang antara variabel inovasi dan keberanian mengambil resiko dengan kinerja organisasi seperti tampak pada Tabel 1 di di bawah ini, tampak bahwa prosentase dalam diagonal sangat dominan, maka kecenderungan hubungan antara Inovasi dan keberanian mengambil resiko dengan kinerja organisasi sangat berarti ( $30\% + 53,3\% = 83,3\%$ ).

Data ini menunjukkan adanya kecenderungan hubungan yang sangat berarti, dimana Inovasi dan keberanian mengambil resiko dalam kategori rendah cenderung berkinerja rendah pula, sedangkan Inovasi dan keberanian mengambil resiko dalam kategori tinggi cenderung berkinerja tinggi pula. Untuk lebih jelasnya kecenderungan tersebut tergambar pada tabel berikut:

Tabel 1 Inovasi dan keberanian mengambil resiko dengan kinerja organisasi

Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko	Kinerja Organisasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Rendah	<b>9</b> 30.0%	2 6.7%	11 36.7%
Tinggi	3 10.0%	<b>16</b> 53.3%	19 63.3%
Total	12 40.0%	18 60.0%	30 100.0%

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2013

Untuk menganalisis keeratan dan arah hubungan tersebut, telah dilakukan uji *kendall's\_tau\_b* dan diketahui bahwa

koefisien korelasi *kendall's\_tau\_b* antara kedua variabel dimaksud adalah sebesar 0,649 (tidak sama dengan nol atau lebih besar nol) dengan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05 ). Dengan demikian, hasil uji ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ).

Mengacu pada pedoman interpretasi hubungan antar variable, nilai koefisien 0,649 berada dalam kategori hubungan positif yang kuat/mantap, berarti bahwa ada hubungan positif yang kuat/mantap dan signifikan antara inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko dengan kinerja organisasi.

Dengan demikian, secara nyata inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko mampu meningkatkan kinerja organisasi atau dapat dikatakan pula bahwa 64,9 persen dorongan organisasi pada setiap pegawai agar inovatif dan berani mengambil resiko berdampak pada peningkatan kinerja organisasi pada LPMP di Indonesia.

b. Hubungan perhatian pada hal - hal rinci dengan Kinerja Organisasi

Untuk mengetahui keeratan dan arah hubungan perhatian pada hal – hal rinci dengan kinerja organisasi, terlebih dahulu telah dilakukan tabulasi silang antara kedua variabel tersebut. Hasil tabulasi seperti tampak pada tabel berikut diketahui bahwa 43,3% LPMP dengan perhatian pada hal – hal rinci dalam kategori rendah, 33,3 persen diantara juga berkinerja rendah, sedangkan 10 persen lainnya dalam kategori tinggi. Sebaliknya, 56,7 persen LPMP dengan perhatian pada hal – hal rinci dalam kategori tinggi juga berkinerja tinggi, 50 persen diantaranya berkinerja tinggi pula, sedangkan 6,7 persen lainnya berkinerja rendah, seperti tampak pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 2 Perhatian pada hal - hal rinci dengan kinerja organisasi

Perhatian Pada Hal - hal Rinci	Kinerja Organisasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Rendah	<b>10</b> 33.3%	3 10.0%	13 43.3%
Tinggi	2 6.7%	<b>15</b> 50,0%	17 56.7%
Total	12 40.0%	18 60.0%	30 100.0%

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2013

Berdasarkan persentase diagonal yang dominan seperti tampak pada Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang nyata (berarti) antara keduanya (33,3% + 50,0% = 83,3%), di mana perhatian pada hal – hal rinci dalam kategori rendah cenderung berkinerja rendah pula, sebaliknya perhatian pada hal – hal rinci dalam kategori tinggi cenderung berkinerja tinggi.

Melalui hasil uji korelasi *kendall's\_tau\_b* untuk mengetahui keeratan dan arah hubungan tersebut, diketahui bahwa koefisien korelasi keduanya adalah sebesar 0,659 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi tidak sama dengan nol ( $\rho \neq 0$ ) atau lebih besar dari nol ( $\geq 0$ ) dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hasil uji ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang berarti bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara perhatian pada hal - hal rinci dengan kinerja organisasi.

Mengacu pada pedoman interpretasi hubungan antar variabel (Tabel 3.5), nilai koefisien 0,659 berada dalam kategori hubungan positif kuat/mantap. Dengan

demikian ada hubungan positif yang erat antara perhatian pada hal – hal rinci dengan kinerja organisasi atau dengan kata lain bahwa 65,9 persen kinerja organisasi dapat diprediksi oleh perhatian pada hal – hal rinci.

c. Hubungan Orientasi pada hasil dengan Kinerja Organisasi

Hasil tabulasi silang seperti tampak pada Tabel 3 berikut menunjukkan bahwa seluruh dari 36,7% LPMP dengan orientasi pada hasil dalam kategori rendah, 30 persen diantaranya juga berkinerja rendah, sebaliknya 63,3% LPMP dengan orientasi pada hasil dalam kategori tinggi, 53,3 persen diantaranya juga berkinerja tinggi. Oleh karena itu, secara diagonal persentase tersebut sangat dominan ( $30\%+53,3\% = 83,3\%$ ).

Hal ini menunjukkan kecenderungan hubungan antara variabel orientasi pada hasil dengan kinerja organisasi sangat berarti. Di mana orientasi pada hasil dalam kategori rendah cenderung berkinerja rendah, sebaliknya orientasi pada hasil dalam kategori tinggi cenderung berkinerja tinggi pula.

Tabel 3 Orientasi pada hasil dengan kinerja organisasi

Orientasi Pada Hasil	Kinerja Organisasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Rendah	<b>9</b> 30.0%	2 6.7%	11 36.7%
Tinggi	3 10,0%	<b>15</b> 53,3%	19 63.3%
Total	12 40.0%	18 60.0%	30 100.0%

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2013

Untuk memahami keeratan dan arah hubungan tersebut, telah dilakukan uji *kendall's\_tau\_b* dan diketahui koefisien korelasi *kendall's\_tau\_b* antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,649 (tidak sama dengan nol atau lebih besar nol) dengan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05 ).

Dengan demikian, H hasil uji ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang berarti bahwa ada hubungan positif antara variabel orientasi pada hasil dengan kinerja organisasi

Berdasarkan pedoman interpretasi untuk memberikan interpretasi hubungan antar variabel nilai koefisien 0,649 berada dalam kategori positif kuat/mantap yang berarti bahwa ada hubungan positif yang erat dan signifikan antara variabel orientasi pada hasil dengan kinerja organisasi atau dapat dikatakan bahwa secara nyata 64,9 persen kinerja organisasi dapat diprediksi oleh variabel orientasi pada hasil. Nilai koefisien ini juga menunjukkan bahwa secara kuat dan sangat nyata, variabel orientasi pada hasil dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi

d. Hubungan orientasi pada orang dengan Kinerja Organisasi

Seperti halnya orientasi pada hasil, sebagian besar atau 56,7% LPMP dengan orientasi pada orang dalam kategori rendah, berkinerja rendah pula. Sebaliknya, LPMP dengan orientasi pada orang dalam kategori tinggi, 23,3% juga berkinerja tinggi. Data ini menunjukkan bahwa persentase secara diagonal sangat dominan ( $56,7\% + 23,3\% = 80\%$ ).

Tabel 4 Orientasi pada orang dengan kinerja organisasi

Orientasi Pada Orang	Kinerja Organisasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Rendah	<b>10</b> 33.3%	6 20.0%	16 53.3%
Tinggi	2 6.7%	<b>12</b> 40.0%	14 46.7%
Total	12 40.0%	18 60.0%	30 100.0%

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2013

Untuk memperoleh gambaran lebih jelas tentang keeratan dan arah hubungan antar kedua variabel di atas, maka telah dilakukan uji *kendall's\_tau\_b* dan diketahui bahwa nilai koefisien korelasi adalah 0,491 (tidak sama dengan nol atau lebih besar nol) dengan nilai signifikansi 0,002 ( lebih kecil dari 0,05 ). Dengan demikian, hasil uji ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang berarti bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel orientasi pada orang dengan kinerja organisasi.

Mengacu pada pedoman interpretasi untuk memberikan interpretasi hubungan antar variabel nilai koefisien 0,491 berada dalam kategori hubungan positif sedang yang berarti bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut meskipun dalam kategori sedang. Atau dengan kata lain, 49,1 persen kinerja organisasi dapat diprediksi oleh variabel orientasi pada orang yang berarti bahwa orientasi pada orang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

e. Hubungan orientasi pada tim dengan Kinerja Organisasi

Hasil tabulasi silang seperti tampak

pada Tabel 5 di bawah ini, secara jelas menunjukkan bahwa 46,7% LPMP dengan orientasi pada tim dalam kategori rendah, 36,7 persen diantaranya juga berkinerja rendah, sedangkan 10,0% lainnya berkinerja tinggi. Sebaliknya, 53,3% LPMP dengan orientasi pada tim dalam kategori tinggi, 50% diantaranya memiliki kinerja tinggi pula, sedangkan 33,3% lainnya berkinerja rendah.

Selanjutnya, berdasarkan persentase diagonal, terlihat bahwa kecenderungan hubungan antara orientasi pada tim dan kinerja organisasi sangat dominan, di mana orientasi pada tim dalam kategori rendah cenderung berkinerja rendah, sebaliknya orientasi pada tim dalam kategori tinggi cenderung berkinerja tinggi pula. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan hubungan antara kedua variabel tersebut sangat berarti.

Tabel 5. Orientasi pada tim dengan kinerja organisasi

Orientasi Pada Tim	Kinerja Organisasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Rendah	<b>11</b> 36.7%	3 10.0%	14 46.7%
Tinggi	1 3.3%	<b>15</b> 50.0%	16 53.3%
Total	12 40.0%	18 60.0%	30 100.0%

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2013

Untuk memahami kecenderungan hubungan ini, juga telah dilakukan uji *kendall's\_tau\_b* dan diketahui bahwa koefisien korelasinya sebesar 0,736 (tidak sama dengan nol atau lebih besar nol) dengan nilai signifikansi mendekati 0,05 yakni 0,000. Meskipun, koefisien korelasi

tersebut sangat kecil, namun tidak sama dengan nol (lebih besar dari nol) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil uji ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang berarti bahwa ada hubungan positif antara variabel orientasi pada tim dengan kinerja organisasi.

Mengacu pada pedoman interpretasi untuk memberikan interpretasi hubungan antar variabel) nilai koefisien 0,736 berada dalam kategori hubungan positif sangat kuat sehingga dapat dikatakan bahwa 73,6 persen secara nyata kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui variabel orientasi pada tim.

f. Hubungan Agresifitas dengan Kinerja Organisasi

Hasil tabulasi silang antara agresifitas dan kinerja organisasi diperoleh data sebagaimana tampak pada tabel berikut,

Tabel 6 Agresifitas dengan kinerja organisasi

Agresifitas	Kinerja Organisasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Rendah	<b>11</b> 36,7%	2 6,7%	13 43,3%
Tinggi	1 3,3%	<b>16</b> 53,3%	16 56,7%
Total	12 40,0%	18 60,0%	30 100,0%

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2013

Data pada tabel di atas, menunjukkan bahwa persentase diagonal yang sangat dominan yang menunjukkan kecenderungan yang sangat berarti, di mana 43,3 % orientasi pada tim dalam kategori

rendah cenderung berkinerja rendah, sebaliknya, 56% orientasi pada tim dalam kategori tinggi cenderung berkinerja tinggi pula.

Untuk menjelaskan kecenderungan tersebut telah dilakukan uji *kendall's\_tau\_b* dan diketahui bahwa koefisien korelasinya adalah 0,796 (tidak sama dengan nol atau lebih besar nol) dengan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hasil uji ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang berarti bahwa ada hubungan positif antara variabel agresifitas dengan kinerja organisasi

Mengacu pada pedoman interpretasi untuk memberikan interpretasi hubungan antar variabel nilai koefisien 0,796 berada dalam kategori hubungan positif sangat kuat sehingga dapat diartikan bahwa secara sangat nyata kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui variabel agresifitas.

g. Hubungan stabilitas dengan Kinerja Organisasi

Hasil tabulasi silang data stabilitas dengan kinerja organisasi juga menunjukkan kecenderungan yang hampir sama dengan hasil tabulasi silang data agresifitas dengan kinerja organisasi.

Sebagaimana tampak pada Tabel 7 berikut, terlihat bahwa persentase diagonal tidak dominan terutama pada baris stabilitas rendah, seperti terlihat pada baris stabilitas rendah, LPMP dengan stabilitas rendah memiliki kecenderungan untuk berkinerja rendah maupun tinggi, dimana dari 66,7 LPMP dengan stabilitas rendah 33,3% diantaranya berkinerja rendah pula dan 33,3% lainnya berkinerja tinggi, meskipun demikian pada baris stabilitas tinggi cenderung berkinerja tinggi pula, di mana dari 33,3% LPMP dengan stabilitas tinggi, 26,7% diantaranya berkinerja tinggi pula dan 6,7% yang lainnya berkinerja rendah.

Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan hubungan tersebut tampaknya tidak berarti.

Tabel 7. Stabilitas dengan kinerja organisasi

Stabilitas	Kinerja Organisasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Rendah	<b>10</b>	10	20
	<b>33,3%</b>	33,3%	66,7%
Tinggi	2	<b>8</b>	10
	6,7%	<b>26,7%</b>	33,3%
Total	12	18	30
	40,0%	60,0%	100,0%

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2013

Untuk menjelaskan kecenderungan tersebut telah dilakukan uji *kendall's\_tau\_b* dan diketahui koefisien korelasi stabilitas dan kinerja organisasi adalah 0,30 (tidak sama dengan nol atau lebih besar nol) dengan nilai signifikansi 0,083 (lebih besar dari 0,05 namun signifikan pada level 0,10). Dengan demikian,  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak pada level 0,05 yang berarti bahwa ada hubungan positif yang cukup erat tetapi tidak signifikan pada level 0,05 antara variabel stabilitas dengan kinerja organisasi. Namun,  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima pada level 0,10 yang berarti bahwa ada hubungan positif yang cukup erat dan signifikan antara variabel stabilitas dengan kinerja organisasi pada level 0,10.

Berdasarkan hasil analisis data tabulasi dan hasil uji hipotesis dengan uji *Kendall's tau\_b* sebagaimana telah dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa semua hasil uji menolak hipotesis nol ( $H_0$ )

dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ), kecuali untuk variabel stabilitas yang berhubungan positif tapi hanya signifikan pada level 0,10, yang berarti bahwa karakteristik budaya organisasi yang terdiri atas; inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal – hal rinci, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, dan agresifitas berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi meskipun masing – masing karakteristik tersebut memiliki tingkat keeratan yang berbeda. Dengan demikian keeratan hubungan antara karakteristik budaya dengan kinerja organisasi pada LPMP di Indonesia merupakan kontribusi dari keenam karakteristik di atas.

## V. PENUTUP

Karakteristik budaya organisasi yang dianalisis melalui tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Reilly III, Chatman, & Caldwell, secara umum berhubungan positif dan signifikan hingga pada level 0,01 dengan kinerja organisasi LPMP di Indonesia, dimana yang paling kuat hubugannya adalah agresifitas dan orientasi pada tim berada dalam kategori positif sangat kuat, kemudian perhatian pada hal – hal rinci, inovasi dan keberanian mengambil resiko, orientasi pada hasil dalam kategori positif kuat, serta orientasi pada orang dalam kategori positif sedang, dan hanya karakteristik stabilitas yang lemah hubungannya dengan kinerja organisasi, dan hanya signifikan pada level 0,1.

## DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Educational International.
- Gibson, James L., John M. Ivancehichdan James H. Donnelly, Jr. (1996) *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni). Perbit Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). *On Studying Organizational cultures in administratie science quarterly*. Dec. 1979, Vo; 24 Cornell University.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bas, Pub.
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo.