

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

Bab ini memuat tinjauan literatur yang dipergunakan sebagai pisau analisa dalam penelitian ini. Selain itu, dalam bab ini juga akan disajikan model analisis, hipotesis, dan operasionalisasi konsep dalam penelitian ini.

#### **2.1. Tinjauan Literatur**

Dalam bagian tinjauan literatur ini akan dikemukakan penjelasan mengenai konsep administrasi publik sebagai payung dalam penelitian ini, konsep mengenai budaya organisasi, dan kerangka kerja 7S McKinsey yang menjadi pisau analisa dalam penelitian ini.

##### **2.1.1. Konsep Administrasi Publik**

Administrasi publik oleh Gordon (1982 dalam Syafiie, 1999 : 26) didefinisikan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun individu (sebagai aparat pemerintah) sehubungan dengan pelaksanaan hukum dan peraturan perundang-undangan yang dibuat oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan. Sejalan dengan pengertian tersebut, Wibawa (2005 : 343) menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan persoalan mengelola sumber daya publik untuk mencapai tujuan-tujuan publik itu sendiri. Mulai dari proses formulasi, implementasi hingga evaluasi kebijakan-kebijakan publik – keputusan yang dibuat oleh publik tentang apa yang mereka inginkan. Dalam konsep ilmu administrasi negara, kebijakan publik merupakan kebijakan yang berasal dan dibuat oleh pemerintah (manajemen) sebagai fungsi dinamis dari negara (organisasi), yang ditujukan untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan kenegaraan.

Untuk menentukan apakah suatu organisasi tersebut termasuk pemerintah atau bukan, Gerald E Caiden (dalam Syafiie, 1999 : 27) menyebutkan adanya tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu organisasi tersebut dibentuk dengan peraturan

pemerintah, karyawannya disebut pegawai negeri, dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat.

Berdasarkan pengertian di atas, ruang lingkup administrasi publik dapat dibedakan berdasarkan perspektif makro dan mikro. Perspektif makro menekankan pada aspek filosofi tentang apa tujuan dan makna kehidupan. Apa tujuan yang diinginkan dan bagaimana mencapainya, serta bagaimana seharusnya orang berperilaku. Perspektif mikro meliputi perilaku administrasi seperti sikap, pendekatan, persepsi, dan nilai-nilai yang dianut oleh para administrator.

Dalam perkembangannya, aktor-aktor yang terlibat dalam administrasi publik tidak hanya administrator, tetapi juga melibatkan banyak pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*) baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Hal ini didasari oleh munculnya pemikiran-pemikiran baru tentang pemerintahan akibat adanya kritik terhadap pemerintahan yang berlangsung selama ini yang dinilai terlalu kaku, lamban, sangat birokratis, tidak efisien serta seringkali memakan biaya yang sangat mahal di dalam penyelenggaraannya. Terjadi perubahan paradigma dalam pelaksanaan pemerintahan, dari yang semula fokusnya lebih kepada pengendalian input berubah menjadi fokusnya kepada pengendalian output. Perubahan paradigma tersebut berdampak pada bergesernya perspektif dalam melihat hubungan antara negara dengan masyarakat, dari yang tadinya negara adalah milik pemerintah, rakyat hanya menjadi pengikut pemerintah, berubah menjadi negara dimiliki oleh rakyat, negara tidak bisa apa-apa tanpa rakyat, segala sesuatu yang dilakukan pemerintah adalah untuk rakyat, sebagai pemilik pemerintahan itu sendiri.

Pemikiran baru tersebut mengubah paradigma "*government*" sebagai pemegang kekuasaan tunggal dalam mengendalikan masyarakat, termasuk sumber daya manusia dan alam, dengan menggunakan berbagai perangkat yang memaksa dalam mengelola masalah sosial, ekonomi, dan politik terhadap negara menjadi "*governance*" yang melihat pemerintahan lebih sebagai proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, ekonomi, politik, dll) dalam suatu negara

dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan, serta penggunaan sumber daya (alam, keuangan, dan manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas.

Menurut Dwiyanto (2005 : 19), karakteristik *good governance* antara lain meliputi : 1) adanya kesinergian antara aktor dan lembaga pemerintah dengan non-pemerintah, seperti masyarakat sipil dan mekanisme pasar; 2) adanya nilai-nilai efisiensi, keadilan, dan daya tanggap menjadi nilai yang penting; dan 3) adanya praktek pemerintahan yang berorientasi pada publik. Pemerintahan dinilai baik jika mampu mewujudkan transparansi, penegakan hukum, dan akuntabilitas publik. Lebih lanjut menurut Dwiyanto (2005 : 42), untuk melaksanakan *good governance*, langkah awal yang strategis yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pembenahan birokrasi pemerintah (reformasi birokrasi). Reformasi birokrasi tersebut dalam bentuk yang lebih konkrit dapat dilakukan melalui perbaikan praktek penyelenggaraan pelayanan publik sehingga menjadi efisien, responsif, partisipatif, dan akuntabel.

Osborne dan Plastrik (2004 : 44) menyebutkan budaya sebagai salah satu dari 5 (lima) strategi yang dapat dilakukan untuk mendongkrak perubahan dalam organisasi. Lima strategi tersebut meliputi strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya. Strategi inti berfungsi sebagai penentu tujuan sistem dan organisasi pemerintahan melalui kejelasan tujuan, peran, dan arah. Strategi konsekuensi berfungsi sebagai penentu sistem insentif pemerintah melalui persaingan yang terkendali, manajemen perusahaan, dan manajemen kinerja. Strategi pelanggan lebih menekankan pada akuntabilitas, dan pertanggungjawaban yang dapat dilakukan melalui pemberian pilihan kepada pelanggan, pilihan yang bersifat kompetitif, dan pemastian mutu pelanggan. Strategi kontrol merupakan penentu letak kekuasaan pengambilan keputusan melalui pendekatan organisasional, pemberdayaan karyawan, dan pemberdayaan masyarakat. Strategi budaya merupakan strategi yang menentukan budaya organisasi pemerintah, seperti nilai-nilai, norma, sikap dan harapan pegawai.

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penghentian kebiasaan, menyentuh perasaan, dan mengubah pikiran.

Upaya untuk mewujudkan reformasi dalam bidang administrasi publik ini seringkali menemui kegagalan. Salah satu faktor yang paling dominan menyebabkan kegagalan tersebut adalah kultur, budaya sikap, perilaku malas, tidak achievement oriented melainkan status, tidak berorientasi pada prestasi melainkan prestise, termasuk juga sikap yang tidak rasional melainkan irasional dan serba mistik. Faktor lainnya adalah struktur sosial dan politik yang tidak demokratis, yang menjadikan rendahnya akses publik terhadap proses kebijakan dan hilangnya kreativitas atau gagasan-gagasan terhadap pembaharuan. Hal ini terkait erat dengan faktor pertama, yang mengakibatkan seorang pemimpin tidak menerapkan kepemimpinan yang partisipatif (tidak membuka partisipasi) dan lebih dari itu menerapkan gaya kepemimpinan bonsai, dimana bawahan yang berprestasi dipandang sebagai ancaman terhadap kedudukannya. (Wibawa, 2005 : 345).

### **2.1.2. Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari kata "buddhayah" dari bahasa sansekerta yang merupakan bentuk jamak dari kata "budhi" yang berarti budi dan akal. Dalam bahasa Inggris, budaya disebut juga culture, yang berasal dari bahasa latin "colore" yang memiliki arti mengolah atau mengerjakan. Dari kata "colore" inilah kemudian menjelma menjadi kata "culture".

Menurut Sathe, budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat (Ndraha, 2003 : 43.). Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Schein dimana disebut bahwa budaya merupakan suatu pola tertentu yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1992 : 6-8). Demikian pula halnya dengan Owens, dengan meminjam

istilah dari Terrence Deal dan Allan Kennedy, mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, stuktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku (Nurmantu, 2007).

Budaya, sebagaimana dikemukakan oleh Burnett, meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat (Tika, 2006 : 2), termasuk juga asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Secara keseluruhan budaya dapat diartikan sebagai nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya. Pada Direktorat Jenderal HAM, bentuk penginternalisasian budaya dapat terlihat pada perilaku pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, menghadapi permasalahan maupun dalam pola komunikasi dan koordinasi antar pegawai di dalam Direktorat Jenderal HAM maupun dengan lingkungan di luar Direktorat Jenderal HAM yang merupakan *stakeholder* Direktorat Jenderal HAM.

Budaya berfungsi sebagai mekanisme dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses adaptasi tersebut, diperlukan untuk menghindari terjadinya konflik antar budaya. Mekanisme adaptasi tersebut menjadi ciri kedewasaan individu, kelompok, organisasi bahkan masyarakat suatu negara tertentu.

Manusia sebagai makhluk sosial memiliki kemampuan yang terbatas dan memerlukan manusia lain untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan tersebut, manusia berkumpul, mengikat diri, berbagi peran satu sama lain dalam suatu wadah. Ada banyak pengertian mengenai organisasi. J.R. Schermerhorn (dalam Robbins, 2008) mengatakan bahwa organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Philip Selznick (dalam Jones, 1994) mengemukakan bahwa organisasi adalah

pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Ndraha menyimpulkan pendapat beberapa pakar dengan menyebutkan bahwa Organisasi sebagai gejala sosial dan sebagai *living organism* (organisme yang hidup) (Ndraha, 2003 : 53). Secara keseluruhan organisasi adalah sebuah kelompok atau kumpulan individu-individu yang saling berinteraksi dan bekerjasama di dalam mencapai sebuah tujuan bersama.

Budaya bersifat unik dan spesifik. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, budaya pada satu organisasi tidak sama dengan budaya di organisasi lain. Perilaku yang dimunculkan dari adanya budaya dalam suatu organisasi adalah perilaku yang khas yang ada dalam suatu organisasi yang tidak dapat dijumpai pada organisasi lain.

Memperhatikan beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa unsur-unsur suatu organisasi meliputi : a) sekumpulan orang; b) kerjasama; c) tujuan bersama; d) sistem koordinasi; e) pembagian tugas dan tanggung jawab; dan f) sumber daya organisasi (manusia, material, uang, lingkungan, informasi, metode, dan budaya). Direktorat Jenderal HAM, sebagai suatu organisasi, merupakan wadah dimana sekumpulan orang bekerjasama demi pencapaian visi dan misi Direktorat Jenderal HAM sebagai tujuan bersama. Upaya pencapaian visi dan misi tersebut dilakukan melalui upaya yang terkoordinir dan pembagian tugas dan tanggung jawab yang terwujud di dalam struktur organisasi Direktorat Jenderal HAM. Para pegawai Direktorat Jenderal HAM, material, uang, lingkungan, informasi, metode pencapaian visi dan misi merupakan bagian dari sumber daya yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal HAM.

Budaya memiliki ciri khas yang membedakannya antara individu yang satu dengan individu yang lain ataupun antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Ciri khas ini diperoleh dari hasil internalisasi individu terhadap faktor-faktor dari dalam organisasi ataupun juga sebagai hasil adopsi faktor-faktor dari luar organisasi yang mempengaruhi pencitraan sehingga

dianggap sebagai budaya itu sendiri. Sebagaimana dikemukakan oleh Soekanto yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai “Sebuah sistem nilai yang dianut seseorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk atau secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui *reinventing* maupun *re-organizing*” (Soekanto, 2003 : 174). Budaya tercipta karena adanya adopsi dari organisasi lainnya baik nilai, jargon, visi dan misi maupun pola hidup dan citra organisasi yang dimanifestasikan oleh anggotanya. Oleh Schein, dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Schein, 1992 : 9). Makna tersebut mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang menyangkut aturan-aturan maupun larangan-larangan yang menentukan bagaimana para anggota dalam organisasi bertindak dengan anggota lain di dalam organisasi tersebut maupun dengan orang di luar organisasi tersebut.

Berikut adalah beberapa definisi budaya organisasi menurut sejumlah pakar :

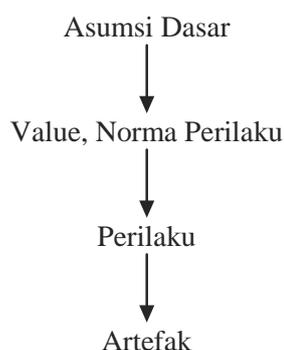
1. Phiti Sithi Amnuai : budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Amnuai, 1989).
2. Ogbonna and Harris : budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-*shared* (dibagikan) oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan (Sobirin, 2007 : 133).
3. Robbins : sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (Robbins, 2008:256).

4. Andrew Brown : budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai, dan cara-cara yang telah dipelajari berdasarkan pengalaman sepanjang sejarah organisasi (Nurmantu, 2007:52).

Merujuk pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. Budaya Organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan. Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, budaya organisasi yang unggul akan menciptakan organisasi yang sehat dengan produktivitas individu yang tinggi.

Sebagian para ahli seperti Jones, Robbins, dan Dessler memasukkan budaya organisasi ke dalam teori organisasi. Beberapa alasan yang menyebabkan perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai budaya organisasi adalah sifat nyata dari budaya organisasi dan keterkaitan kinerja individu dan organisasi dengan budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki sifat nyata dimana budaya organisasi dapat dimanifestasikan dalam bentuk perilaku maupun sikap yang dapat dirasakan, sehingga dapat menjadi kebanggaan anggota organisasi. Untuk memahami kinerja individu dan organisasi dengan baik juga diperlukan pemahaman mengenai budaya dalam organisasi tersebut.

Level dalam budaya organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Artefak merupakan tingkatan budaya organisasi yang paling mudah dilihat secara kasat mata, sebaliknya, semakin ke atas, semakin sulit melihat budaya suatu organisasi secara kasat mata. Asumsi dasar merupakan bentuk budaya organisasi yang paling mendasar yang diwujudkan dalam nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Schein mengemukakan tiga tingkat dalam keberadaan budaya, yaitu artefak (yang dapat ditemui dan terlihat secara kasat mata), nilai dan norma perilaku, serta asumsi atau keyakinan utama.

Asumsi dan keyakinan, sebagai inti dari budaya suatu organisasi, merupakan perwujudan dari apa yang yakini oleh anggota-anggota suatu organisasi sebagai suatu kenyataan dan keyakinan tersebut mempengaruhi persepsi, bagaimana berfikir dan merasakan para anggota organisasi. Asumsi ini berada di luar kesadaran individu.

Komponen-komponen budaya organisasi meliputi adat istiadat, tradisi, peraturan-peraturan (*rules*), aturan-aturan (*regulations*), kebijaksanaan dan prosedur. Sashkein dan Kisher mengemukakan budaya organisasi terdiri dari 2 komponen, yaitu: *value* (nilai) dan *belief* (keyakinan). Nilai itu sendiri terbagi menjadi yang sifatnya subyektif dan obyektif, sedangkan keyakinan dapat dibedakan menjadi *guiding belief* (keyakinan yang menjadi pedoman) dan *daily belief* (keyakinan sehari-hari).

Menurut Harris dan Moran dalam bukunya "*Managing Cultural Differences*" (1991) baru sejak dekade yang lalu (akhir 70-an atau awal 80-an) para eksekutif dan cendekiawan benar-benar memperhatikan faktor budaya organisasi yang ternyata berpengaruh terhadap perilaku, moral atau semangat kerja dan produktivitas kerja. Pada saat ini manajemen menjadi lebih memahami bawa komponen-komponen budaya seperti dapat istiadat, tradisi, peraturan, aturan-aturan, kebijaksanaan dan prosedur bisa membuat pekerjaan menjadi lebih

menyenangkan, sehingga bisa meningkatkan produktivitas, memnuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Kotter dan Haskett menyebutkan proses pembentukan budaya organisasi sebagai berikut :



Beberapa unsur pembentuk budaya organisasi antara lain : lingkungan organisasi, dimana organisasi tersebut berada; nilai-nilai, sebagai konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi; panutan atau keteladanan, terutama karena keberhasilannya; upacara atau ritual, termasuk acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi; dan “network”, jaringan komunikasi informal yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya di dalam organisasi tersebut. Dua hal terakhir menggambarkan pola hubungan organisasi dengan individu di dalam organisasi.

Asumsi dasar di dalam budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman untuk berperilaku, atau keyakinan yang dianut, sebagaimana tersebut di bawah ini:

- a) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya organisasi
- b) Pedoman mengatasi masalah; masalah eksternal dan internal yang dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- c) Berbagi nilai (*sharing value*); terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- d) Pewarisan (*learning process*); merupakan pedoman untuk bertindak dan berperilaku di dalam organisasi.

- e) Penyesuaian (adaptasi); merupakan penyesuaian terhadap norma yang berlaku di dalam kelompok atau organisasi, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternalnya.

Schein mengemukakan pula asumsi dasar dalam budaya suatu organisasi yang mencakup :

1. Hubungan organisasi dengan lingkungannya (ruang); asumsi bersama tentang ruang dan pembagiannya, bagaimana ruang dialokasikan, dan dimiliki, makna simbolis ruang di sekitar, peran ruang dalam menentukan aspek hubungan seperti kedekatan atau privasi.
2. Hakekat aktivitas manusia; asumsi bersama yang menentukan apakah yang baik manusia untuk melakukan sesuatu terkait dengan lingkungannya berdasarkan asumsi tentang realitas dan sifat dasar manusia. Apakah yang tepat, aktif atau pasif.
3. Hakekat kenyataan dan kebenaran; asumsi bersama yang menentukan apa yang nyata dan apa yang tidak, apa yang disebut dengan fakta dalam realistik fisik dan realitas sosial, bagaimana kebenaran ditentukan, dan apakah kebenaran itu dibuka atau ditemukan.
4. Hakekat orientasi waktu; asumsi bersama yang menentukan konsep dasar waktu, bagaimana waktu ditentukan dan diukur, dan arti penting dalam budaya organisasi.
5. Hakekat sifat manusia; asumsi bersama yang menentukan apakah artinya menjadi manusia dan apakah manusia itu baik secara instrinsik maupun ultimate. Apakah sifat dasar manusia itu buruk, baik, atau netral. Apakah manusia dapat sempurna atau tidak.
6. Hakekat hubungan antar manusia; asumsi bersama yang menentukan apakah cara yang benar berhubungan dengan orang lain, mendistribusikan kekuasaan dan kasih sayang, apakah hidup adalah kerjasama atau kompetisi, individualistik, kerjasama kelompok, atau komunal. Apakah asumsi dasar tentang bagaimana konflik harus dipecahkan dan bagaimana keputusan harus dibuat.

Schein mengelompokkan tugas-tugas adaptasi dalam budaya organisasi, menjadi tugas-tugas adaptasi eksternal dan tugas-tugas integrasi internal. (Schein, 1997:51-71). Menurut Schein, tugas-tugas adaptasi eksternal yang dihadapi oleh organisasi mencakup pembangunan konsensus mengenai misi utama organisasi, tujuan organisasi, sarana dasar yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, kriteria untuk pengukuran hasil, dan strategi cadangan apabila tujuan tersebut tidak tercapai. Proses yang terkait dalam dimensi adaptasi eksternal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Asumsi bersama tentang misi dan strategi organisasi. Dalam hal ini harus dikembangkan konsep bersama mengenai masalah utama yang dihadapi dan biasanya menjadi inti dari misi organisasi.
- b. Asumsi bersama tentang tujuan. Konsensus tentang misi utama organisasi bahwa setiap anggota organisasi akan memiliki tujuan bersama.
- c. Asumsi bersama mengenai cara pencapaian tujuan. Organisasi tidak dapat akan dapat mencapai tujuan tanpa adanya kesepakatan misi yang dicapai oleh organisasi tersebut.
- d. Asumsi bersama tentang kriteria pengukuran hasil. Harus ada kesepakatan atas bagaimana menilai kinerja untuk mengetahui tindakan perbaikan apa yang harus dilakukan jika sesuatu tidak berjalan sesuai harapan.
- e. Asumsi bersama mengenai strategi cadangan. Setiap organisasi harus memiliki ini. Jika organisasi tidak dapat mencapai tujuan atau harapannya, langkah apa yang harus ditempuh untuk mendiagnosa dan memperbaikinya.

Tugas-tugas integrasi internal yang dihadapi organisasi meliputi pembangunan konsensus terhadap bahasa bersama, batasan kelompok, kriteria alokasi status dan kekuasaan, hubungan dalam kelompok, sistem penghargaan dan hukuman, serta konsep manajemen untuk hal-hal yang tidak dapat dikelola. Proses yang terkait dengan integrasi internal merefleksikan masalah-masalah internal pokok yang dihadapi, diantaranya adalah :

1. Pembuatan bahasa dan konsep kategori bersama. Jika anggota tidak dapat berkomunikasi dan tidak dapat saling memahami satu sama lain, maka tidak dapat disebut sebagai satu kelompok.

2. Penentuan batasan kelompok. Organisasi harus mendefinisikan sendiri siapa organisasi tersebut 'di dalam' dan 'di luar', dan kriteria apa digunakan untuk menentukan keanggotaan organisasi tersebut.
3. Distribusi kekuasaan dan status. Setiap organisasi harus melaksanakan kriteria dan aturan tentang bagaimana kekuasaan didapat, dipertahankan, dan hilang.
4. Pembangunan norma kedekatan, pertemanan, dan kasih sayang. Setiap organisasi harus menjalankan aturan mengenai hubungan perkawinan, hubungan antar jenis kelamin, dan sikap dimana keterbukaan dan kedekatan dijaga demi pemenuhan tugas organisasi.
5. Penentuan dan pengalokasian penghargaan dan hukuman. Hal ini diperlukan untuk mengetahui manakah tindakan yang benar dan berguna serta tindakan apa yang salah dan harus membangun kesepakatan tentang imbalan dan hukumannya.
6. Penjelasan mengenai sesuatu yang tidak dapat dijelaskan. Hal ini diperlukan dalam menghadapi momen yang tidak dapat dijelaskan namun harus diberi arti sehingga anggota organisasi dapat merespon dan menghindarinya.

Budaya telah dipergunakan untuk mengindikasikan iklim dan kegiatan-kegiatan yang dikembangkan oleh organisasi yang berkaitan dengan penanganan individu maupun penyebaran nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pimpinan atau manajer organisasi berbicara mengenai pembangunan "budaya yang benar" atau "budaya kualitas".

Sebuah nilai budaya yang merupakan sebuah sistem bisa menjadi sebuah asumsi dasar sebuah organisasi untuk bergerak didalam meningkatkan sebuah kinerjanya yang salah satunya terbentuknya budaya yang kuat yang bisa mempengaruhi. Menurut Talizuduhu Ndraha mengungkapkan bahwa "Budaya kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia" (Ndraha, 2003 : 123).

Menurut Handy (1976, dalam Nurmantu, 2007:59), budaya organisasi dapat dibedakan menjadi 4 (empat) tipe, yaitu :

1. Budaya kekuasaan

Budaya ini seringkali ditemukan pada organisasi yang lingkungannya kecil, dimana bawahan individu di dalam organisasi sangat tergantung kepada satu sumber kekuasaan yang terpusat di dalam organisasi yang mana kekuasaan tersebut terpancar dari figur sentral di dalam organisasi tersebut. Umumnya figur sentral tersebut adalah pemilik atau pimpinan organisasi. Budaya yang berkembang sangat kuat dan congkak (proud). Individu-individu di dalam organisasi cenderung berpolitik, berorientasi kekuasaan, berani mengambil risiko.

2. Budaya peran

Organisasi yang memiliki budaya ini mendasarkan kekuatannya pada fungsi atau spesialisasi masing-masing individu di dalam organisasi. Peran atau deskripsi jabatan atau pekerjaan seringkali jauh lebih penting daripada individu yang menempati jabatan atau peran tersebut. Imbalan diberikan hanya kepada individu yang berperan dalam melaksanakan pekerjaan agar memenuhi standar tertentu.

3. Budaya tugas

Budaya organisasi ini berorientasi pada pekerjaan atau proyek. Pengaruh budaya lebih banyak didasarkan kepada mereka yang memiliki keahlian. Organisasi yang memiliki budaya ini, umumnya memiliki sejumlah tim yang dibentuk untuk tujuan tertentu. Individu memiliki kendali yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, penilaian yang sesuai dengan hasil pekerjaan mereka, hubungan kerja yang mudah dalam kelompok dengan saling menghormati berdasarkan kemampuan, bukan berdasarkan usia ataupun status.

#### 4. Budaya pribadi

Budaya ini tidak banyak ditemukan dalam organisasi. Dalam budaya ini tidak ada struktur atau organisasi, dan walaupun ada, itu hanya untuk melayani individu di dalam organisasi tersebut.

Budaya dalam sebuah organisasi memiliki sejumlah fungsi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2008 : 262). *Pertama*, budaya organisasi berperan sebagai penentu batas-batas. Hal ini dimaksudkan karena budaya menjadi pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. *Kedua*, budaya organisasi memuat rasa identitas anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. *Keempat*, budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan anggota organisasi. *Kelima*, budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai identitas anggota suatu organisasi diantaranya melalui penggunaan atribut-atribut organisasi, seperti seragam, kartu pengenal. Penggunaan atribut secara bersama-sama akan menumbuhkan rasa kebersamaan sesama anggota organisasi dan menambah komitmen para anggota terhadap organisasinya.

Budaya adalah sesuatu yang sifatnya unik, khas. Budaya pada organisasi yang satu dengan organisasi lainnya berbeda. Untuk itu, budaya organisasi dikatakan sebagai pembeda organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Dengan terbangunnya rasa identitas bagi anggota organisasi, komitmen akan tumbuh lebih mudah, nilai-nilai yang dianut dalam organisasi juga akan menguat dan meluas. Kondisi ketika nilai-nilai yang dianut anggota organisasi menguat, meluas dan mengikat anggota suatu organisasi secara kohesif inilah yang disebut dengan organisasi yang memiliki budaya yang kuat. Oleh Robbins (2008) kondisi tersebut dikatakan sebagai sistem sosial yang mantap, dimana budaya organisasi menjadi perekat sosial menuju integrasi organisasi. Melalui mekanisme

penyelenggaraan organisasi dan struktur organisasi yang diwujudkan dari budaya organisasi, budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat pengorganisasian anggota suatu organisasi dan sebagai mekanisme kontrol perilaku anggotanya.

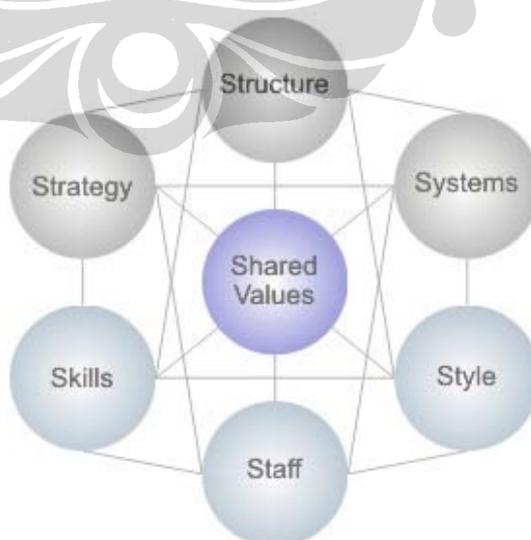
Nelson dan Quick (1997) menyebutkan ada 4 (empat) fungsi budaya organisasi, yaitu : a) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi; b) alat pengorganisasian anggota; c) menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan d). mekanisme kontrol perilaku. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai identitas anggota suatu organisasi diantaranya melalui penggunaan atribut-atribut organisasi, seperti seragam, kartu pengenal. Penggunaan atribut secara bersama-sama akan menumbuhkan rasa kebersamaan sesama anggota organisasi dan menambah komitmen para anggota terhadap organisasinya. Oleh Robbins, 2001, fungsi ini disebut sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya adalah sesuatu yang sifatnya unik, khas. Budaya pada organisasi yang satu dengan organisasi lainnya berbeda. Untuk itu, budaya organisasi dikatakan sebagai pembeda organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Dengan terbangunnya rasa identitas bagi anggota organisasi, komitmen akan tumbuh lebih mudah, nilai-nilai yang dianut dalam organisasi juga akan menguat dan meluas. Kondisi ketika nilai-nilai yang dianut anggota organisasi menguat, meluas dan mengikat anggota suatu organisasi secara kohesif inilah yang disebut dengan organisasi yang memiliki budaya yang kuat. Oleh Robbins, 2001, kondisi tersebut dikatakan sebagai sistem sosial yang mantap, dimana budaya organisasi menjadi perekat sosial menuju integrasi organisasi. Melalui mekanisme penyelenggaraan organisasi dan struktur organisasi yang diwujudkan dari budaya organisasi, budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat pengorganisasian anggota suatu organisasi dan sebagai mekanisme kontrol perilaku anggotanya.

Budaya organisasi menimbulkan rasa nyaman, aman, adanya rasa kebersamaan, rasa tanggung jawab, rasa memiliki, tahu bagaimana berperilaku, dan apa yang harus dikerjakan diantara anggota organisasi. Hal tersebut akan dirasakan lebih apabila budaya yang berkembang dalam suatu organisasi adalah budaya yang baik dan kuat. Untuk itu suatu organisasi perlu berupaya serius

dalam memelihara keberadaan dan mengembangkan budaya organisasi yang kuat. Salah satu upaya memelihara dan mengembangkan budaya organisasi yang kuat adalah melalui komitmen dan penciptaan iklim kerja yang kondusif. Komitmen, baik fisik maupun mental, untuk memelihara dan mengembangkan budaya organisasi yang kuat diperlukan mulai dari tingkatan top, middle sampai lower atau operasional dalam organisasi.

Tujuh hal dasar dalam kehidupan organisasi yang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, yaitu : a) kerjasama; b) pengambilan keputusan; c) pengendalian; d) komunikasi; e) komitmen; g) persepsi; dan h) pembenaran perilaku. Ketujuh hal tersebut dipengaruhi oleh budaya yang berkembang di dalam organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Peters dan Waterman mengenai McKinsey 7S Framework. Dilihat dari McKinsey 7S Framework, organisasi terdiri dari 7 buah elemen dasar dengan *shared values* sebagai elemen yang menjadi inti dari 6 elemen lainnya (Nurmantu, 2007). *Shared values* ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh ke-6 elemen lainnya di dalam suatu organisasi, yaitu *Strategy* (strategi), *Structure* (struktur), *System* (sistem), *Style* (gaya kepemimpinan), *Staff* (staf atau sumber daya manusia dalam organisasi), dan *Skills* (ketrampilan).



Dikaitkan dengan budaya organisasi, sebagaimana telah diungkapkan di atas oleh Schein yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan “suatu *sistem makna bersama* yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya” dan apabila *sistem makna bersama* yang dimaksud disini adalah nilai-nilai yang dimiliki dan dibagi secara bersama, maka budaya organisasi berada pada posisi *shared values*, dimana budaya organisasi mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh ke-6 elemen lain tersebut dalam organisasi.

### 2.1.3. Kerangka Kerja 7S Mckinsey (7S McKinsey Framework)

7 elemen dalam kerangka kerja 7S McKinsey dapat dibedakan menjadi elemen keras (*hard elements*) dan elemen lunak (*soft elements*). Elemen keras merupakan elemen yang dengan mudah dapat diidentifikasi dan dipengaruhi oleh manajemen. Elemen ini terdiri dari *Strategy* (Strategi) dan *Structure* (Struktur). Elemen lunak lebih sulit untuk diidentifikasi karena sifatnya yang dinamis, selalu berubah dan sangat bergantung pada individu dalam suatu organisasi. Elemen lunak ini meliputi *System* (Sistem), *Shared Values* (nilai bersama), *Skills* (ketrampilan), *Staff* (staf/personel dalam organisasi), dan *Style* (gaya kepemimpinan). (Waterman, 1982:6)

Terkait dengan pembagian tersebut, sebuah artikel pada situs [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) dengan judul “*The McKinsey 7S Framework : Ensuring That All Parts of Your Organization Work In Harmony*” mengembangkan sejumlah poin yang perlu digali lebih lanjut untuk memahami kondisi suatu organisasi dari sudut pandang kerangka kerja 7S, sebagaimana berikut :

<i>Soft Elements</i> (Elemen Lunak)		<i>Hard Elements</i> (Elemen Keras)	
-	Nilai Bersama - Keberadaan nilai utama. - Keberadaan budaya organisasi. - Kekuatan nilai-nilai tersebut. - Keberadaan nilai-nilai fundamental yang dibangun organisasi.	-	Strategi - Keberadaan strategi organisasi - Maksud/keinginan untuk pencapaian tujuan - Upaya mengatasi tekanan persaingan - Penanganan perubahan kebutuhan pelanggan

			- Penyesuaian strategi terhadap lingkungan.
-	Gaya Manajemen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi dalam gaya manajemen/kepemimpinan.</li> <li>- Efektivitas dari kepemimpinan.</li> <li>- Kecenderungan anggota organisasi (persaingan atau kerjasama).</li> <li>- Pembagian unit-unit dalam organisasi, apakah berdasarkan fungsi atau sekedar kelompok.</li> </ul>	-	Struktur <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembagian anggota organisasi.</li> <li>- Gambaran hirarki dalam organisasi</li> <li>- Koordinasi aktivitas antar berbagai departemen.</li> <li>- Pengorganisasian anggota organisasi.</li> <li>- Bentuk pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi, kesesuaian dengan yang seharusnya).</li> <li>- Gambaran garis komunikasi (eksplisit atau implisit).</li> </ul>
-	Sistem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem utama yang menggerakkan organisasi, seperti sistem keuangan, sumber daya manusia, komunikasi dan penyimpanan dokumentasi.</li> <li>- Kontrol dalam organisasi : monitoring dan evaluasi (letak dan mekanismenya).</li> <li>- Proses-proses dan aturan internal yang dijalankan/dipelihara anggota organisasi.</li> </ul>		
-	Staf <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posisi atau spesialisasi yang terwakili dalam unit organisasi.</li> <li>- Posisi yang perlu diisi.</li> <li>- Kesenjangan terhadap kompetensi yang dibutuhkan.</li> </ul>		
-	Ketrampilan/Kemampuan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketrampilan terkuat yang terwakili dalam organisasi/unit organisasi.</li> <li>- Tingkat kesejangan antar ketrampilan/ kemampuan.</li> <li>- Indikator keberhasilan organisasi/unit organisasi.</li> <li>- Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>- Monitoring dan penilaian ketrampilan/ kemampuan pegawai.</li> </ul>		

Sumber : *The McKinsey 7S Framework : Ensuring That All Parts of Your Organization Work In Harmony.* [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm).

### 2.1.3.1. Nilai Bersama (*Shared Values*)

Dalam kerangka kerja 7S McKinsey, Nilai Bersama (*shared values*) diartikan sebagai nilai atau keyakinan utama yang dimiliki organisasi yang menjadi pembimbing anggota organisasi dalam berperilaku di dalam organisasi. Nilai bersama ini merupakan inti dari ketujuh elemen dalam kerangka kerja 7S McKinsey, yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh 6 (enam) elemen lainnya, yaitu : strategi, struktur, sistem, *style*, staf, dan kemampuan. Nilai bersama dapat pula dikatakan sebagai ide fundamental dibangunnya organisasi, “*superordinat goal*” (tujuan/nilai utama) yang akan dicapai organisasi dan diwujudkan dalam budaya perusahaan dan etik kerja secara umum.

Ketika nilai bersama ini dikaitkan dengan budaya organisasi, maka nilai bersama pada suatu organisasi dapat dilihat dari nilai-nilai yang dominan dalam organisasi (*dominant values*), visi (*vision*), kepemimpinan (*good leadership*), kohesivitas (*cohesivity*), kerja tim (*team work*), berbagi informasi (*share information*), nilai-nilai demokratis (*democratic values*), motto, semangat korp (*esprit de corps*), pribadi (*impersonality*), dan dokumen tidak tertulis (*unwritten document*). (Alvesson, 2005).

Jones (1995 dalam Nurmantu, 2007 : 98) mengelompokkan nilai-nilai dalam organisasi menjadi nilai terminal (*terminal values*) dan nilai instrumental (*instrumental values*). Nilai terminal merupakan keadaan terakhir yang diinginkan atau hasil yang diinginkan manusia. Nilai instrumental adalah pola perilaku untuk mencapai nilai terminal yang diinginkan. Nilai terminal meliputi keunggulan, stabilitas, dapat diramalkan, menguntungkan, inovatif, hemat, moral, dan kualitas. Nilai instrumental meliputi kerja keras, menghargai tradisi dan wewenang, bersifat konservatif dan hati-hati, cermat dan hemat, bersifat kreatif dan berani, sopan, berani mengambil risiko, serta mempertahankan mutu tinggi. Terkait dengan nilai-nilai dalam organisasi pula, Brudney, et al. (2000 dalam Nurmantu, 2007:96) menyebutkan nilai kompetensi dan responsif sebagai nilai yang diharapkan dari pejabat publik. Sesuai dengan kondisi Direktorat Jenderal HAM,

sebagai sebuah organisasi publik, maka nilai-nilai dominan yang akan diteliti adalah kualitas, stabilitas dan kompetensi.

### 2.1.3.2. Gaya Kepemimpinan (*Style*)

Pada kerangka kerja 7S McKinsey, *Style* diartikan sebagai gaya manajemen, dengan fokus pada gaya kepemimpinan. Di sini dilihat bagaimana pemimpin berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi, pendekatan atau gaya kepemimpinan seperti apa yang diadopsi secara keseluruhan, mulai dari *Top Management* sampai *Lower Management*, untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2008 : 49) yang mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa melalui kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi nilai, persepsi, sikap maupun perilaku bawahannya untuk bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Kotter (1992 : 98) menyebut kepemimpinan sebagai merumuskan bagaimana seharusnya masa depan nanti, mengarahkan orang-orang dengan visi tersebut dan memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk merealisasikannya walaupun banyak rintangan. Kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang menciptakan agar organisasi tetap berada di jalurnya atau menyesuaikan dengan kondisi yang terus berubah. Kondisi demikian termasuk dalam kelompok teori Alur Tujuan (*Path Goal Theory*). Nawawi (2006 : 108) menyebutkan Teori Alur Tujuan (*Path Goal Theory*) sebagai salah satu teori yang dapat dijadikan bahan banding untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif adalah. Dalam Teori Alur Tujuan tersebut disebutkan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu mempengaruhi persepsi bawahan agar tujuan pribadi, tujuan pekerjaan maupun tujuan organisasi dapat dicapai melalui satu alur jalan (jalan yang sama).

Salah satu ciri kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan menghasilkan keputusan yang tepat di saat yang tepat dengan menggunakan

sumber daya yang terbatas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu, perilaku atau gaya bersikap dan/atau gaya bertindak pemimpin menjadi penting untuk diperhatikan. Sehubungan dengan hal tersebut, pendekatan teori perilaku membedakan gaya kepemimpinan menjadi dua orientasi, yaitu 1) orientasi pada tugas dan 2) orientasi pada orang/bawahan. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (dalam Nawawi, 2006 : 82), pemimpin yang berorientasi tugas akan mengawasi bawahannya secara ketat untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan secara memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih diutamakan daripada pertumbuhan dan kepuasan pribadi anggota organisasi. Sementara itu, pemimpin yang berorientasi pada bawahan akan lebih menekankan pada pemberian motivasi dibanding pengendalian terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas.

#### **2.1.3.3. Staf (*Staff*)**

Staff pada kerangka kerja 7S McKinsey diartikan sebagai manajemen sumber daya manusia, cakupannya meliputi proses yang digunakan untuk membangun manajer (pemimpin), proses sosialisasi, cara membentuk nilai-nilai dasar pada kader manajemen, cara memperkenalkan pegawai yang baru direkrut kepada perusahaan, dan cara untuk membantu mengelola karir pegawai. Secara umum, hal ini dapat diartikan sebagai suatu bentuk pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi, mulai dari bagaimana membangun, melatih dan memotivasi mereka.

Terkait dengan aspek sumber daya manusia ini, Marquardt menyebut manusia sebagai salah satu dari lima sub sistem yang menjadi bagian dari sistem organisasi belajar (Nawawi, 2006 : 179). Menurutnya, manusia merupakan unsur yang sentral, sebagai penggerak organisasi. Tanpa adanya sub sistem manusia ini, organisasi akan lumpuh. Sub sistem ini menjadi semakin penting ketika suatu organisasi menerapkan konsep pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi menurut Bennis (Nawawi, 2006 : 197) merupakan respon terhadap perubahan, yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai, dan struktur organisasi, agar mampu mengadaptasi secara baik teknologi baru, perubahan masyarakat yang dilayani,

dan tantangan-tantangan di dalam perubahan tersebut. Pengembangan organisasi secara khusus diantaranya ditujukan untuk mengadaptasi perubahan dan perkembangan nilai-nilai dari masa ke masa, terutama nilai-nilai baru yang mendasari kebutuhan dan keinginan konsumen atau masyarakat yang dilayani dalam mengkonsumsi produk. Nawawi (2006:203). Di sini, nilai bersama yang dimiliki anggota suatu organisasi dipengaruhi oleh sumber daya manusia, terutama yang berada di dalam organisasi itu sendiri.

Pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh hirarki kekuasaan yang umumnya berlaku, terutama di dalam organisasi tersebut. Indonesia dapat dikatakan memiliki hirarki kekuasaan yang tinggi, terutama pada organisasi sektor publik. Hirarki kekuasaan yang tinggi menekankan pada pembelajaran melalui peningkatan hirarki, perbedaan kualifikasi dan karir, mobilitas ke atas, pembatasan terhadap otonomi karyawan, memiliki skema yang kompleks dan ter-sentralisasi. Pada organisasi dengan hirarki kekuasaan yang tinggi ini pula seringkali ditemui tenaga manajerial, penyelia, maupun posisi administrasi dalam jumlah besar. Direktorat Jenderal HAM sebagai sebuah organisasi sektor publik mengalami kondisi yang tidak jauh berbeda, dengan jenjang birokrasi yang panjang. Jenjang birokrasi yang panjang ini berdampak pada pelayanan, proses pengambilan keputusan maupun kebijakan yang lamban dan tidak efisien. Untuk mengurangi dampak buruk dari jenjang birokrasi yang panjang tersebut, maka diperlukan koordinasi yang baik antar pegawai di seluruh unit, mulai dari lini yang paling bawah hingga ke pimpinan. Selain itu pula, dengan adanya dukungan penempatan yang sesuai dengan kompetensi pegawai, diharapkan dampak dari jenjang birokrasi yang panjang tersebut dapat dikurangi.

#### **2.1.3.4. Ketrampilan (*Skill*)**

Skills atau kemampuan dalam kerangka kerja 7S McKinsey diartikan sebagai ketrampilan dan kemampuan aktual yang dimiliki pegawai, termasuk kompetensi terbaik yang dimiliki perusahaan. Kemampuan atau ketrampilan yang dimaksud disini bukan hanya kemampuan atau ketrampilan yang dimiliki oleh

anggota organisasi secara individu, namun secara keseluruhan sebagai bagian dari kemampuan atau ketrampilan terbaik yang dimiliki organisasi.

Ketrampilan diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan mengembangkan kemampuan kerja personil atau anggota organisasi, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Fayol mempopulerkan tiga macam ketrampilan sebagaimana dikemukakan oleh Katz (dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1996 : 17), yaitu ketrampilan teknis, ketrampilan manusia, dan ketrampilan konseptual. Ketrampilan teknis merupakan kemampuan menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan bidang khusus, sedangkan ketrampilan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam organisasi. Ketrampilan konseptual merupakan kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi. Ketiga ketrampilan tersebut perlu dimiliki oleh anggota organisasi, sesuai dengan kepentingan dan kedudukan seseorang dalam organisasi. Pada jenjang yang paling bawah dalam organisasi ketrampilan yang paling diperlukan adalah ketrampilan teknis. Ketrampilan konseptual sedikit sekali dipergunakan pada jenjang tersebut. Semakin meningkat ke atas jenjang dalam suatu organisasi, maka ketrampilan teknis semakin berkurang dan ketrampilan konseptual lebih yang lebih diperlukan.

Sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk selalu menyesuaikan dengan segala perubahan yang terjadi di lingkungannya, ketrampilan juga perlu ditingkatkan terus menerus. Tanpa itu, ketrampilan akan tertinggal dari perubahan dan perkembangan yang terjadi di lingkungan. Salah satu cara untuk menjaga agar ketrampilan dapat terus sesuai dengan kebutuhan organisasi adalah dengan melalui pelatihan. Pelatihan adalah proses yang didesain untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja saat ini. Dengan pelatihan, dimaksudkan akan ada perbaikan penguasaan ketrampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin, sehingga gap yang ada antara kecakapan atau kemampuan anggota organisasi dengan permintaan atasan atau kebutuhan organisasi dapat dikurangi. Selain itu, melalui pelatihan juga diharapkan dapat

meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Robbins (2008 : 305) membedakan pelatihan menjadi pelatihan *on-the-job* dan *off-the-job*. Pelatihan *on-the-job* dilakukan langsung pada saat bekerja, mencakup rotasi kerja, magang, tugas belajar, dan program mentoring formal, sehingga seringkali mengundang keberatan dari pihak manajemen karena mengganggu kerja. Pelatihan *off-the-job* merupakan sebaliknya, dilakukan di luar waktu kerja dengan cakupan biasanya berupa kuliah kelas, seminar, program belajar sendiri, dan kursus.

#### **2.1.3.5. Sistem (System)**

Sistem dalam kerangka kerja 7S merupakan prosedur formal dan informal yang mengatur aktivitas pekerjaan sehari-hari, yang menjadi karakteristik penyelesaian pekerjaan pada suatu organisasi. Sistem dalam suatu organisasi meliputi seluruh proses penyelesaian pekerjaan, mulai dari sistem manajemen informasi sampai pada sistem yang berhubungan langsung dengan pelanggan, seperti sistem keuangan, rekrutmen, promosi dan sistem penilaian kinerja, sistem informasi. Sistem diperlukan untuk mendukung terlaksananya strategi dan struktur dalam suatu organisasi dengan baik. Dengan adanya sistem, pegawai secara tidak langsung terikat untuk menyelesaikan tugasnya yang menjadi bagian dari keseluruhan pekerjaan organisasi.

Winardi (1980 : 30) mendefinisikan sistem sebagai suatu kelompok elemen-elemen yang interdependen yang berhubungan atau saling mempengaruhi satu sama lain. Organisasi, menurut Huseini dan Lubis (1987 : 7), merupakan suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berhubungan, memerlukan input, melakukan transformasi input menjadi output yang dikeluarkan kepada lingkungan di luar organisasi. Elemen-elemen organisasi yang disebut sebagai sub sistem tersebut antara lain adalah subsistem produksi, subsistem perbatasan (*boundary spanning*), subsistem pemeliharaan (*maintenance*), subsistem penyesuaian (adaptasi), dan subsistem pengarah (manajemen). Subsistem produksi merupakan subsistem yang melakukan pembuatan produk atau jasa yang merupakan output dari suatu organisasi,

sementara subsistem perbatasan adalah subsistem yang menangani transaksi yang terjadi pada batas antara organisasi dengan lingkungannya, baik perbatasan pada sisi input (eksternal/pembelian) maupun perbatasan pada sisi output (internal/pemasaran). Subsistem pemeliharaan adalah subsistem yang bertugas menjaga kelancaran operasi organisasi melalui pemeliharaan baik peralatan maupun manusia. Subsistem pengarah berfungsi mengembangkan organisasi dengan mengarahkan, mengatur, serta mengkoordinasikan keseluruhan subsistem lainnya dalam menentukan arah, strategi, tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Subsistem penyesuaian merupakan subsistem yang melakukan perubahan atau adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan dimana organisasi itu berada. Penyesuaian terhadap lingkungan ini dilakukan melalui pengamatan terhadap lingkungan dan mengatur adaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan tersebut. Pada subsistem penyesuaian (adaptasi), penyesuaian yang dilakukan organisasi juga termasuk penyesuaian nilai-nilai yang dimiliki para anggota organisasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi.

Dikaitkan dengan budaya organisasi, sistem merupakan salah satu media untuk mengikat anggota organisasi untuk memelihara dan mengembangkan nilai-nilai dan keyakinan bersama. Melalui sistem ini pula dapat dilihat pola hubungan organisasi dengan individu di dalam organisasi. Pada budaya organisasi yang kuat, para anggota organisasinya terdorong untuk berprestasi secara positif, dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku mereka dan staf di bawahnya baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Untuk itu, sebagai bagian dari proses analisis budaya suatu organisasi, sistem *reward* dan *punishment* menjadi penting untuk diperhatikan. Sistem *reward* dan *punishment* merupakan sistem yang mengatur pemberian imbalan atau sanksi kepada pegawai, sesuai dengan prestasi atau kesalahan yang dilakukannya. Sistem ini harus dilaksanakan dengan adil dan proporsional, sesuai tingkat prestasi atau kesalahan yang dilakukan. Pada organisasi publik, imbalan dilakukan dengan cara memberikan promosi, penghargaan, pujian, atau prioritas dalam memperoleh kelengkapan fasilitas kerja (misalnya kendaraan dinas).

Sedangkan sanksi yang berlaku pada organisasi publik antara lain teguran, surat peringatan, sampai pada pemberhentian pegawai.

#### **2.1.3.6. Struktur (*Structure*)**

Robbins (2008 : 214) mendefinisikan struktur organisasi sebagai bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Pada suatu organisasi, keberadaan struktur membantu unit-unit dalam organisasi untuk berhubungan satu dengan lainnya, sehingga pengelolaan dan pembagian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan jelas, siapa mengerjakan apa, siapa melapor kepada siapa. Pembentukan struktur sangat dipengaruhi oleh strategi, ukuran dan keberagaman pekerjaan dalam suatu organisasi. Robbins (2008 : 215) lebih lanjut menyebutkan enam elemen kunci yang perlu diperhatikan dalam mendesain struktur organisasi, yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

Spesialisasi kerja atau pembagian tenaga kerja dapat diartikan sebagai sejauhmana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri. Hakikat dari spesialisasi pekerjaan ini adalah daripada menimpakan seluruh pekerjaan kepada seorang individu lebih baik pekerjaan tersebut dipecah-pecah menjadi sejumlah tahap dengan melibatkan sejumlah individu, sehingga masing-masing tahap pekerjaan diselesaikan oleh seorang individu. Pekerjaan yang telah dipecah-pecah melalui spesialisasi tersebut kemudian dikelompokkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang sama. Pengelompokan pekerjaan tersebut disebut sebagai departementalisasi. Departementalisasi umumnya dilakukan dengan melakukan pengelompokan berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankan, jenis produk yang dihasilkan organisasi, berdasarkan faktor-faktor geografi atau wilayah, ataupun berdasarkan kategori jangkauan pelanggan.

Elemen kunci lain yang perlu diperhatikan dalam mendesain struktur organisasi adalah rantai komando. Rantai komando merupakan suatu garis wewenang tanpa putus dari puncak organisasi ke jenjang yang paling bawah dan

menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Rantai komando juga memberikan pemahaman kepada anggota organisasi mengenai siapa yang harus ditemui ketika ia menemui masalah dalam pelaksanaan tugasnya. Di dalam mendesain struktur, juga perlu memperhatikan rentang kendali (*span of control*). Hal ini penting karena berpengaruh terhadap jumlah tingkatan dan manajer yang perlu dimiliki oleh anggota organisasi. Rentang kendali yang terlalu sempit akan menyebabkan organisasi menjadi kurang efisien, karena besarnya jumlah manajer akan diakibatkan dari rentang kendali yang sempit tersebut. Sebaliknya, rentang kendali yang terlalu lebar malah akan menyebabkan tidak efektifnya suatu organisasi. Para manajer memiliki bawahan dalam jumlah yang sangat besar, sehingga mereka tidak lagi memiliki waktu yang cukup untuk memberikan dukungan kepada bawahannya.

Elemen sentralisasi dan desentralisasi terkait dengan proses pembuatan keputusan dalam suatu organisasi. Pada organisasi yang sentralistik, proses pembuatan keputusan terkonsentrasi pada satu titik tunggal dalam organisasi. Sebaliknya organisasi yang terdesentralistik, proses pembuatan keputusan akan tersebar ke sejumlah titik. Semakin desentralistik suatu organisasi maka semakin banyak personel di tingkat bawah yang memberikan masukan atau secara aktual diberi kebebasan memilih untuk membuat keputusan. Seluruh pekerjaan yang ada di dalam organisasi juga perlu untuk dibakukan melalui formalisasi. Semakin formal suatu pekerjaan, maka semakin sedikit pula kebebasan untuk memilih apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan. Pada organisasi dengan tingkat formalitas yang tinggi, terdapat deksripsi tugas yang jelas, aturan organisasi yang beragam, dan prosedur yang didefinisikan secara tegas.

Salah satu fungsi struktur adalah untuk mengendalikan perilaku manusia di dalam organisasi (O'Neill, Beauvais, dan Scholl dalam Sobirin, 2007 : 282). Tipe struktur yang berbeda berpengaruh terhadap perilaku manusia dan berkembangnya budaya yang berbeda pula (Sobirin, 2007:283). Pada struktur organisasi yang organik perilaku manusianya lebih bebas, lebih banyak

mempunyai inisiatif, dan lebih mandiri dibanding perilaku manusia pada struktur mekanik. Karakteristik struktur organik adalah pengelompokan aktivitas organisasi sesuai dengan divisi masing-masing, rantai komando yang relatif sangat pendek, komunikasi yang bersifat lateral, karyawan tidak hanya mengerjakan satu macam pekerjaan, dan pengambilan keputusan dapat dilakukan pada level organisasi yang lebih rendah serta sangat tergantung pada komitmen karyawan. Struktur organik lebih memberi kebebasan pada orang-orang yang berada pada level organisasi di bawah, sehingga nilai-nilai yang berkembang adalah nilai-nilai cepat tanggap, inisiatif, inovatif, dan tidak terhambat oleh peraturan.

Berbeda dengan struktur organik, karakteristik pada struktur mekanik adalah pengelompokan aktivitas organisasi sesuai dengan fungsi masing-masing, adanya rantai komando yang relatif sangat panjang, komunikasi bersifat vertikal, setiap karyawan hanya mengerjakan satu macam pekerjaan yang berulang, dan pengambilan keputusan yang hanya dapat dilakukan pada level atas dan bersifat *top-down*. Hal tersebut menyebabkan nilai-nilai yang berkembang adalah nilai-nilai stabilitas, orientasi terhadap pekerjaan rutin, waktu kerja yang lama, dan berorientasi pada peraturan.

Mengacu pada penjelasan karakteristik tipe struktur organisasi di atas, maka organisasi publik yang memiliki rantai birokrasi yang panjang, aktivitas rutin yang dikerjakan oleh masing-masing pegawai, serta pengambilan keputusan yang bersifat *top-down*, maka organisasi publik termasuk dalam tipe struktur mekanik. Bertolak belakang dengan kenyataan tersebut, Robbins (2008 : 280) mengemukakan bahwa untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat, struktur yang ideal adalah struktur yang memberi lebih banyak kebebasan kepada pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Waterman (2007 : 44) yang menyebutkan struktur yang sederhana dan staf yang ramping sebagai salah satu dari delapan atribut yang muncul sebagai penanda perusahaan (atau organisasi) yang inovatif dan unggul. Dikaitkan dengan budaya organisasi, keberadaan struktur yang

ramping juga mempermudah proses akulturasi nilai-nilai dominan diantara para pegawai Ditjen HAM.

#### **2.1.3.7. Strategi (*Strategy*)**

Strategi dalam kerangka kerja 7S McKinsey diartikan sebagai rencana organisasi dalam mengalokasi sumber daya yang langka, rentang waktu, dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tujuan organisasi disini merupakan tujuan yang sifatnya strategis, yaitu yang memiliki cakupan yang luas dalam jangka waktu panjang. Sebagian ahli lain mengartikan strategi sebagai tindakan-tindakan yang direncanakan organisasi sebagai respon atau mengantisipasi perubahan-perubahan eksternal organisasi sebagai bagian untuk membangun keuntungan kompetitif dalam menghadapi persaingan. Menurut Fogg (1994 : 12), strategi merupakan alat, cara-cara, metode-metode yang mendetil untuk mencapai sasaran.

Salah satu pendekatan dalam melihat hubungan antara strategi dengan budaya organisasi adalah pendekatan yang melihat bahwa implementasi strategi akan dapat berjalan baik apabila didukung oleh budaya yang sesuai (Christian Scholz dalam Sobirin, 2007 : 275). Dalam hal ini, strategi menjadi pemicu munculnya budaya yang berkembang dalam suatu organisasi.

Pada saat mengimplementasikan sebuah strategi, organisasi hampir pasti akan memilih dan melakukan tindakan-tindakan tertentu (Davis, 1984 dalam Sobirin, 2007 : 277). Tindakan-tindakan tertentu tersebut akan dianggap lebih penting dibandingkan dengan tindakan-tindakan lainnya. Apabila tindakan yang diambil tersebut sejalan dengan budaya yang ada, maka tindakan tersebut akan mendapat dukungan. Sebaliknya, ketika tindakan yang diambil berlawanan budaya yang berkembang, maka akan terjadi resistensi. Untuk itu, Davis (1984 dalam Sobirin, 2007 : 278) mengelompokkan risiko yang terjadi menjadi 3 kategori, yaitu risiko bisa diabaikan, risiko terkendali, dan risiko tinggi. Risiko yang akan timbul cenderung bisa diabaikan ketika tindakan yang dijalankan organisasi memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan budaya yang ada di

organisasi sementara tindakan tersebut tidak terlalu mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Sebaliknya, ketika tindakan yang diambil sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi strategi namun memiliki tingkat kesesuaian yang sangat rendah dengan budaya yang ada, maka risiko yang akan ditimbulkan menjadi tinggi. Risiko yang akan ditimbulkan dikatakan terkendali ketika tindakan yang diambil memiliki pengaruh yang sedang terhadap keberhasilan implementasi strategi dan tingkat kesesuaian dengan budaya yang berjalan berada pada tingkat medium.

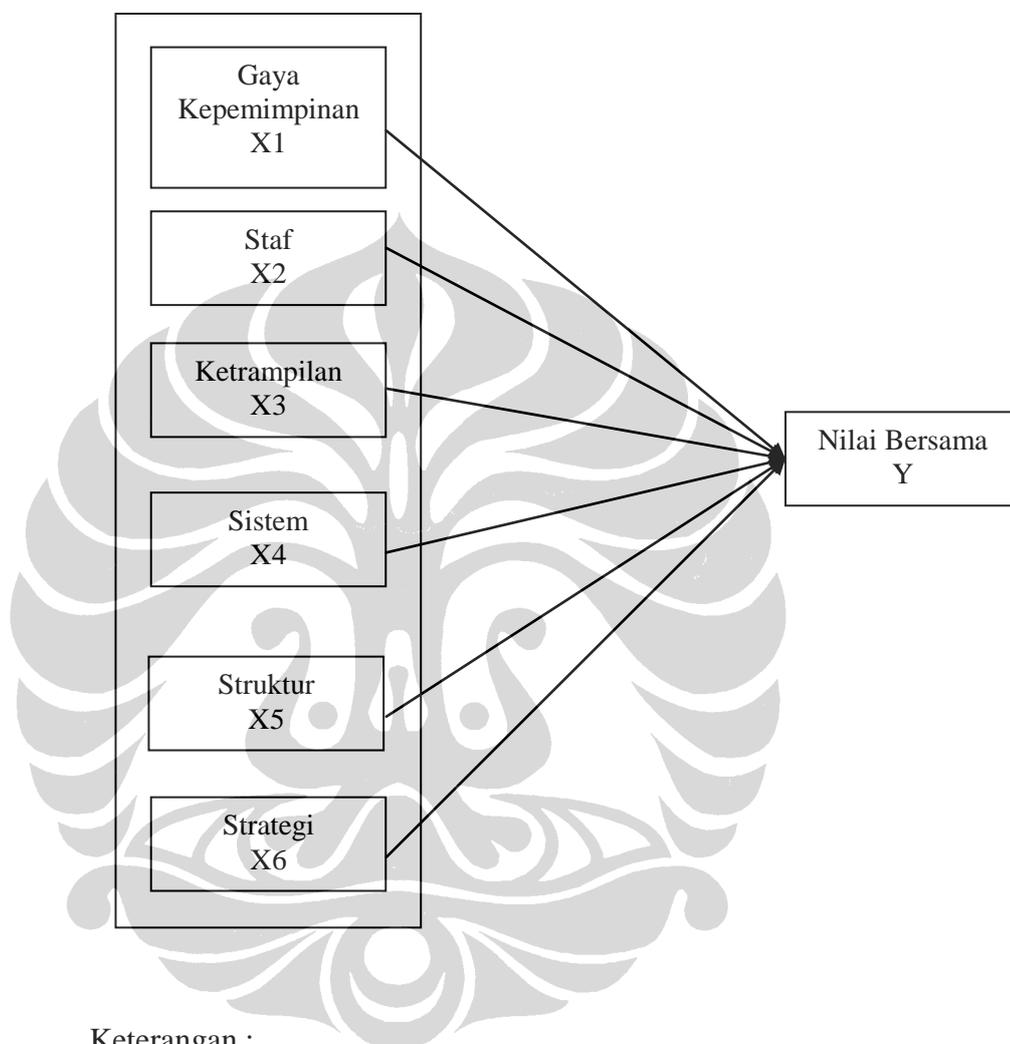
Dikaitkan dengan tipologi budaya yang dikemukakan oleh Deal and Kennedy (dalam Sobirin, 2007 : 279), ketika risiko yang dihadapi di atas disandingkan dengan tingkat kecepatan umpan balik yang diberikan organisasi, maka pada organisasi yang memiliki tingkat umpan balik yang cepat dengan tingkat risiko yang tinggi budaya yang berkembang adalah *though guy/macho*. Sebaliknya, ketika tingkat risiko yang dihadapi adalah rendah, maka budaya yang berkembang adalah *work-hard/pay hard*. Ketika tingkat risiko yang dihadapi adalah rendah namun tingkat umpan balik yang diberikan organisasi lambat maka budaya yang berjalan di dalam organisasi tersebut adalah budaya *process*. Budaya yang dimunculkan ketika tingkat umpan balik yang diberikan organisasi lambat namun dan tingkat risiko yang dihadapi tinggi adalah budaya *bet your company*.

## 2.2. Model Analisis

Berdasarkan tinjauan literatur diatas, variabel yang dipergunakan dalam dalam penelitian ini terdiri dari tujuh variabel yang diturunkan dari kerangka kerja 7S McKinsey, yaitu variabel nilai bersama, variabel strategi, variabel struktur, variabel sistem, variabel gaya kepemimpinan, variabel staf, dan variabel ketrampilan. Dari ketujuh variabel tersebut, variabel nilai bersama merupakan variabel terikat (*dependent variable*), dan 6 variabel lainnya, yaitu variabel strategi, variabel struktur, variabel sistem, variabel gaya kepemimpinan, variabel staf, dan variabel ketrampilan sebagai variabel bebas (*independent variables*). Selanjutnya dalam penelitian ini akan dianalisa hubungan antara variabel-variabel

gaya kepemimpinan, staf, ketrampilan, sistem, struktur, dan strategi dengan variabel nilai bersama di Ditjen HAM.

Berikut gambar model analisis dalam penelitian ini :



Keterangan :

X1 : Variabel Gaya Kepemimpinan

X2 : Variabel Staf

X3 : Variabel Keterampilan

X4 : Variabel Sistem

X5 : Variabel Struktur

X6 : Variabel Strategi

Y : Variabel Nilai Bersama

### 2.3. Hipotesis

Dari uraian teori 7S McKinsey diatas, disebutkan bahwa nilai bersama, strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan merupakan satu kesatuan yang saling terkait satu sama lain dengan nilai bersama sebagai pusat atau inti dari kesatuan tersebut. Untuk melakukan perubahan dalam suatu organisasi, termasuk peningkatan kinerja suatu organisasi, diperlukan perubahan yang sinergi dari ketujuh elemen tersebut dengan nilai bersama sebagai pengungkit utama dari perubahan tersebut. Namun di lain sisi, nilai bersama juga terkait dengan keenam elemen lainnya yang ada dalam suatu organisasi, yaitu strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan. Nilai bersama dipengaruhi oleh strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan yang ada dalam suatu organisasi.

Di dalam teori kerangka kerja 7s McKinsey, hubungan ketujuh elemen tersebut bersifat sistemik, dimana elemen yang satu mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh elemen-elemen lainnya. Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk melihat hubungan antara nilai bersama dengan keenam elemen lainnya, yaitu strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan, serta untuk melihat sejauh mana hubungan tersebut, maka peneliti membatasi penelitian ini pada hubungan searah dimana elemen strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan mempengaruhi nilai bersama dalam organisasi.

Sehubungan dengan itu, maka hipotesis dalam penelitian adalah :

$H_0$  = Tidak ada hubungan yang signifikan hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Staf, Ketrampilan, Sistem, Stuktur, dan Strategi terhadap Nilai Bersama di Ditjen HAM.

$H_1$  = Ada ada hubungan yang signifikan hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Staf, Ketrampilan, Sistem, Stuktur, dan Strategi terhadap Nilai Bersama di Ditjen HAM.

## 2.4.Operasionalisasi Konsep

Dari tujuh variabel yang telah dikemukakan di atas, yaitu : nilai bersama, gaya kepemimpinan, staf, ketrampilan, sistem, struktur, dan strategi ditetapkan dan diukur indikator-indikator dari masing-masing variabel tersebut. Berikut rincian indikator-indikator dari masing-masing variabel yang telah ditentukan :

No.	Variabel	Dimensi		Indikator
1.	<p>Nilai Bersama :</p> <p>Nilai bersama merupakan nilai atau keyakinan utama yang dimiliki organisasi yang menjadi pembimbing anggota organisasi dalam berperilaku di dalam organisasi. Nilai bersama dikatakan pula sebagai ide fundamental dibangunnya Ditjen HAM, “superordinat goal” (tujuan/nilai utama) yang akan dicapai Ditjen HAM dan diwujudkan dalam budaya organisasi dan etik kerja secara umum.</p> <p>Nilai bersama dalam organisasi merupakan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh sebagian besar anggota organisasi, bukan sekedar pernyataan tujuan organisasi. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Jones (1995) membagi nilai dalam organisasi menjadi nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai instrumental meliputi : kerja keras, menghargai tradisi dan wewenang, bersifat konservatif dan hati-hati,</p>	1.	Kualitas	<p>1.1. Tingkat upaya pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.</p> <p>1.2. Tingkat usaha yang dilakukan untuk memberikan hasil yang maksimal.</p>
		2.	Stabilitas	2.1 Tingkat usaha yang dilakukan dalam penciptaan lingkungan yang stabil di tempat pegawai kerja.
		3.	Kompetensi	3.1. Tingkat kesesuaian pengetahuan yang dimiliki pegawai terhadap pelaksanaan tugas.

	<p>cermat dan hemat, bersifat kreatif dan berani, sopan, berani mengambil risiko, serta mempertahankan mutu tinggi. Sedangkan nilai terminal meliputi : keunggulan, stabilitas, dapat diramalkan, menguntungkan, inovatif, hemat, moral, dan kualitas.</p> <p>Dalam Nurmantu (2007), Brudney et al (2000) menyebutkan nilai kompetensi dan responsif sebagai nilai yang diharapkan dari pejabat publik.</p> <p>Sesuai dengan karakteristik Ditjen HAM, maka nilai-nilai dominan yang akan diteliti adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas,</li> <li>- Stabilitas, dan</li> <li>- Kompetensi.</li> </ul>			
2.	<p>Gaya kepemimpinan : Bukan sekedar apa yang dianggap penting oleh manajemen, lebih dari itu bagaimana sesungguhnya manajemen berperilaku nyata tentang apa yang dianggap penting oleh perusahaan. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Gaya kepemimpinan yang dalam penelitian ini diartikan sebagai pendekatan atau gaya kepemimpinan yang diadopsi secara keseluruhan, mulai dari <i>Top Management</i> sampai <i>Lower Management</i>, untuk mendorong</p>	1.	<p>Orientasi terhadap hasil.</p> <p>2. Hubungan atasan dan bawahan.</p>	<p>1.1. Tingkat kecenderungan orientasi pemimpin /atasan pada hasil.</p> <p>2.1. Tingkat perhatian pemimpin/atasan pada bawahannya.</p> <p>2.2. Tingkat keharmonisan hubungan pegawai dengan atasan.</p>

	penyebarluasan nilai-nilai dominan di Ditjen HAM.				
3.	<p>Staf :</p> <p>Yang dimaksud disini bukan sekedar kepribadian seseorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi demografik dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Perbuatan pegawai Ditjen HAM yang dilakukan secara berulang-ulang yang muncul sebagai manifestasi dari nilai-nilai dominan yang dianut para pegawai Ditjen HAM.</p>	1.	Koordinasi antar pegawai.	1.1.	Tingkat frekuensi hubungan koordinasi pegawai dengan atasan.
				1.2.	Tingkat frekuensi kendala dalam koordinasi tersebut.
				1.3.	Tingkat kepuasan pegawai terhadap hubungan koordinasinya dengan atasan.
				1.4.	Tingkat frekuensi hubungan koordinasi pegawai dengan unit lain di Ditjen HAM.
				1.5.	Tingkat frekuensi kendala dalam koordinasi tersebut.
				1.6.	Tingkat kepuasan pegawai terhadap hubungan koordinasinya dengan unit lain di Ditjen HAM.
		2.	Kesesuaian antara penempatan pegawai dengan kompetensi	2.1.	Tingkat kesesuaian penempatan pegawai dengan ketrampilan yang

			pegawai.		dimiliki pegawai.
4.	<p>Ketrampilan : Kapabilitas yang dimiliki organisasi secara keseluruhan, bukan hanya kemampuan individu per individu. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Dalam penelitian ini, ketrampilan yang dimiliki staf sebagai bagian dari cerminan nilai-nilai dominan di Ditjen HAM diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai Ditjen HAM secara keseluruhan, termasuk cara untuk merubah atau mengembangkan kemampuan mereka.</p>	1.	Kemampuan yang dimiliki pegawai Ditjen HAM.	1.1.	Tingkat kemampuan yang dimiliki oleh pegawai secara mayoritas.
				1.2.	Tingkat kesesuaian ketrampilan yang dimiliki dengan kebutuhan untuk bekerja (di Ditjen HAM).
		2.	Pelatihan untuk pengembangan diri.	2.1.	Tingkat pemerataan kesempatan untuk mengikuti pelatihan tersebut.
				2.2.	Tingkat kesesuaian pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan Ditjen HAM.
				2.3.	Tingkat pengaruhnya terhadap pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut terhadap Ditjen HAM.
5.	<p>Sistem : Sistem merupakan suatu proses dan aliran kerja yang menunjukkan bagaimana kegiatan sehari-hari dilakukan. Beberapa contoh</p>	1.	Dasar pelaksanaan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Ditjen HAM.	1.1.	Tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap sistem <i>reward</i> dan

	<p>diantaranya adalah sistem informasi, sistem anggaran modal, proses manufaktur, sistem <i>quality control</i>, dan sistem pengukuran kinerja. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> : Sistem yang mengatur pemberian imbalan atau sanksi kepada pegawai, sesuai prestasi atau kesalahan yang dilakukannya, secara adil dan proporsional. Bagaimana keterkaitan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tersebut terhadap nilai- nilai dominan di Ditjen HAM.</p>	<p>2. Pemahaman terhadap sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Ditjen HAM.</p> <p>3. Penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Ditjen HAM.</p>	<p>2.1. Tingkat kelengkapan dasar /landasan pelaksanaan sistem tersebut dan dalam bentuk apa.</p> <p>3.1. Tingkat kesesuaian penerapan sistem tersebut dengan aturan atau dasar yang telah ditentukan.</p> <p>3.2. Tingkat proporsionalnya pelaksanaan sistem tersebut yang disesuaikan dengan tingkat kesalahan atau prestasi pegawai.</p> <p>3.3. Tingkat kepuasan pegawai terhadap aturan atau pelaksanaan sistem tsb.</p>	<p><i>punishment</i> di Ditjen HAM.</p>
6.	<p>Struktur Organisasi : Struktur organisasi menunjukkan kepada siapa seseorang harus bertanggung jawab dan bagaimana tugas-tugas organisasi dipisahkan dan sekaligus diintegrasikan. (Waterman dalam Sobirin).</p>	1.	Pembagian tugas.	1.1. Tingkat kejelasan pembagian tugas, fungsi dan tanggung jawab yang telah terakomodir di dalam struktur

	<p>Pembagian, pengelompokan, dan pengkoordinasian pekerjaan di Ditjen HAM secara formal, yang meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembagian anggota organisasi.</li> <li>- Gambaran hirarki dalam organisasi</li> <li>- Koordinasi aktivitas antar berbagai departemen.</li> <li>- Pengorganisasian anggota organisasi.</li> <li>- Bentuk pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi, kesesuaian dengan yang seharusnya).</li> <li>- Gambaran garis komunikasi (eksplisit atau implisit).</li> </ul> <p>Bagaimana keterkaitan struktur yang ada di Ditjen HAM dengan nilai-nilai dominan di Ditjen HAM.</p>	<p>2. Rapat Koordinasi.</p>	<p>1.2. 1.3. 1.4. 2.1. 2.2. 2.3.</p>	<p>yang ada sekarang.</p> <p>Tingkat kelengkapan standar dalam pelaksanaan tugas tersebut.</p> <p>Tingkat kejelasan standar dalam pelaksanaan tugas tersebut.</p> <p>Tingkat keterkaitan antar bagian/ Direktorat di Ditjen HAM.</p> <p>Tingkat frekuensi rapat koordinasi, baik internal Direktorat maupun antar Direktorat di Ditjen HAM.</p> <p>Tingkat kesempatan yang sama untuk berbicara dalam rapat tersebut bagi seluruh peserta rapat.</p> <p>Tingkat persentase tindak lanjut hasil rapat tersebut.</p>
7.	<p>Strategi :</p> <p>Strategi adalah satu set tindakan yang bersifat koheren yang bertujuan agar perusahaan/organisasi dapat mempertahankan daya saing</p>	<p>1. Partisipasi pegawai dalam perumusan dan pelaksanaan strategi.</p>	<p>1.1. 1.2.</p>	<p>Tingkat pelibatan pegawai dalam proses perumusan strategi tersebut.</p> <p>Tingkat pemahaman</p>

	<p>berkelanjutan, meningkatkan posisi persaingan baik terhadap pelanggan maupun dalam mengalokasikan sumber daya. (Waterman dalam Sobirin). Dalam penelitian ini, strategi diartikan sebagai rencana jangka panjang yang sistematis, memiliki jangka waktu yang panjang dan area cakupan yang luas, sebagai salah satu media penyebaran nilai-nilai dominan di Ditjen HAM.</p>		<p>1.3. 1.4.</p>	<p>pegawai terhadap strategi tersebut. Tingkat kesetujuan dan dukungan pegawai terhadap strategi tersebut. Tingkat upaya yang dilakukan untuk mendukung terlaksananya strategi tersebut.</p>
--	--	--	----------------------	--

Sumber : Jones (1995), Nurmantu (2007), Robbin (2008), dan Sobirin (2007).

