

# BUDAYA ORGANISASI, IKLIM ORGANISASI, DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

**Defrizal dan Dadang Mashur**

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

**Abstract: Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Effectiveness.**

This study aims to analyze and examine the influence of organizational culture and organizational climate to organizational effectiveness in the Puskesmas Kecamatan Sungai Apit Kabupaten Siak. Forms of research used in this research is a descriptive study using a quantitative analysis that describes the reality under study. Descriptive method focused on the problems or phenomena that exist at the time the study was conducted or who is the actual problem, and then describe the facts of the matter are investigated and accompanied by an accurate rational interpretation. The results show organizational culture and organizational climate has not been going well, while the effectiveness of the organization in Puskesmas Kecamatan Sungai Apit already well underway.

**Abstrak: Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Efektivitas Organisasi.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meneliti pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi puskesmas di Kecamatan Sungai Apit Kabupaten Siak. Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan menggunakan analisa kuantitatif yang menggambarkan kenyataan yang diteliti. Metode deskriptif memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat aktual, kemudian menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki serta diiringi dengan interpretasi rasional yang akurat. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan iklim organisasi belum berjalan dengan baik, sementara efektivitas organisasi di Puskesmas Kecamatan Sungai Apit sudah berjalan dengan baik.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, iklim organisasi, efektivitas organisasi

## PENDAHULUAN

Kesehatan bagi masyarakat telah menjadi suatu kebutuhan yang utama. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang layak. Berdasarkan Undang-undang No. 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan bahwa setiap orang mempunyai hak dalam memperoleh pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, dan terjangkau. Seiring dengan meningkatnya taraf hidup masyarakat, maka semakin meningkat pula tuntutan masyarakat akan nilai-nilai kesehatan. Hal ini menjadikan lembaga kesehatan dituntut untuk meningkatkan kualitas akan pelayanan jasa kesehatan yang lebih baik.

Puskesmas mempunyai peran yang sangat vital sebagai institusi pelaksana teknis dituntut memiliki kemampuan manajerial dan wawasan jauh ke depan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Peran tersebut ditunjukkan dalam bentuk keikutsertaan dalam menentukan

kebijakan daerah melalui sistem perencanaan yang matang dan realistis, tata laksana kegiatan yang tersusun rapi, serta sistem evaluasi dan pemantauan yang akurat. Pada masa mendatang, puskesmas juga dituntut berperan dalam pemanfaatan teknologi informasi terkait upaya peningkatan pelayanan kesehatan secara komprehensif dan terpadu (Effendi, 2009).

Puskesmas harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam meningkatkan efektifitas kerja dengan sedemikian rupa sehingga kinerja dari pelayanan kesehatan tersebut dapat meningkat secara signifikan. Baik buruknya kinerja sebuah organisasi, sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi serta faktor lingkungan internal dan eksternal dari organisasi tersebut. Melihat begitu pentingnya peranan budaya organisasi, maka dapat dilihat besarnya pengaruh dari budaya organisasi tersebut terhadap sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut. Budaya organisasi tersebut dapat dilihat

dan diamati oleh peninjauan dari luar maupun dari dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat dirasakan dari suasana kerja yang membedakannya dengan organisasi lainnya

Ditemukan beberapa fenomena terhadap efektivitas organisasi di Puskesmas Kecamatan Sungai Apit seperti masih terdapat beberapa pegawai yang tidak mematuhi disiplin kerja dan menunda-nunda pekerjaan. Mereka lebih senang melakukan aktivitas seperti berkumpul untuk mengobrol dari pada menyelesaikan pekerjaan, kurangnya inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan gejala-gejala yang terjadi mengenai perilaku pegawai dalam organisasi mengidentifikasi efektivitas organisasi masih rendah. Dengan perilaku organisasi yang masih rendah yang ditunjukkan oleh pegawai dapat membuat budaya yang jelek pula terhadap organisasi. Fenomena yang dijumpai yang berkaitan dengan penerapan budaya organisasi yang kurang tepat adalah budaya berkelompok (*clan*) antar suku sangat terasa di Puskesmas ini sehingga memberikan efek yang buruk dalam melaksanakan pekerjaan.

Perilaku pegawai yang menunjukkan pelaksanaan budaya organisasi yang kurang tepat dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yang berakibat pada rendahnya pencapaian tujuan organisasi. Perilaku dari beberapa orang pegawai dapat membuat nilai-nilai tersendiri pada organisasi tersebut yang lambat laun jika dibiarkan akan mempengaruhi pegawai lainnya. Fenomena yang berkaitan dengan iklim organisasi yang kurang kondusif yang terjadi di Puskesmas Kecamatan Sungai Apit adalah belum dilaksanakannya *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman) terhadap disiplin pegawai menjadikan iklim kerja di puskesmas kurang bagus. Tidak adanya hukuman yang diberikan oleh pimpinan terhadap disiplin pegawai menyebabkan pegawai menjadi tidak taat terhadap aturan jam kerja yang telah ditetapkan.

Robbins dalam Tika (2006) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sementara itu, Tagiuri dalam Muhammad (2004)

menyebutkan iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Adapun Steers (1985) mengemukakan efektivitas organisasi adalah tujuan akhir dari suatu organisasi. Organisasi-organisasi yang rasional akan mengarahkan segala tindakannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan ditetapkan oleh organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi puskesmas di Kecamatan Sungai Apit Kabupaten Siak.

## **METODE**

Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian *deskriptif* dengan menggunakan analisa *kuantitatif* yang menggambarkan kenyataan yang diteliti. Metode deskriptif memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat aktual, kemudian menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki serta diiringi dengan interpretasi rasional yang akurat. Dimana penelitian ini menjelaskan keadaan dari objek penelitian dan mencoba menganalisa untuk memberi kebenarannya berdasarkan data-data yang diperoleh. Sedangkan pendekatan kuantitatif diterapkan dengan menggunakan rumus statistik untuk membantu dalam menganalisa data dan fakta yang diperoleh. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Puskesmas di Kecamatan Sungai Apit yang berjumlah 101 orang. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dan mendapatkan sampel sebanyak 51 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi penulis secara langsung di lapangan. Data diolah menggunakan SPSS.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Budaya Organisasi**

Secara langsung ataupun tidak langsung, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap perilaku anggota organisasi

sebagai individu, dalam kelompok, maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Bagaimana budaya organisasi yang tercipta dari lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap seseorang dalam bekerja. Budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi anggota organisasi menjadi bersikap baik dan positif pula.

Pimpinan memberikan bantuan dan dukungan dalam melakukan pekerjaan yang sulit tanpa membedakan suku dan ras, 19,6% (10 responden) menjawab sangat tidak setuju, 47% (24 responden) menjawab tidak setuju dan 19,6% (10 responden) yang menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan membedakan suku dan ras dalam memberikan bantuan dan dukungan pekerjaan yang sulit kepada individu pegawainya. Namun hanya 13,7% (7 responden) yang menjawab setuju, ini berarti pegawai merasa bahwa pimpinan masih memberikan bantuan tanpa membedakan suku dan ras.

Bantuan dan dukungan dari atasan dapat memberikan pengaruh positif pada prestasi kerja, 47% (24 responden) menjawab setuju dan 31,4% (16 responden) yang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dari atasan itu sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk mencapai efektivitas. Tanggapan mengenai dukungan manajemen menunjukkan bahwa pimpinan kurang memberikan dukungan dalam melakukan pekerjaan sementara dukungan dari atasan seharusnya dapat memberikan pengaruh positif pada prestasi kerja. Menurut Robbins dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

Pimpinan memberikan bantuan kepada pegawai jika terjadi hambatan ketika melakukan pekerjaan yang tingkat kesulitannya lebih tinggi, 17,6% (9 responden) yang menjawab sangat tidak setuju, 41,2% (21 responden) menjawab tidak setuju dan 15,7% (8 responden) yang menjawab ragu-ragu. Hal ini berarti bahwa kurangnya bantuan dari pimpinan sehingga pegawai bekerja dengan inisiatif sendiri tanpa mendapatkan bantuan dari pimpinan. Sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 25,5% (13 responden) yang berarti bahwa masih ada

pegawai yang mendapatkan bantuan dan dukungan dari pimpinan dalam melakukan pekerjaan yang tingkat kesulitannya tinggi.

Kebijakan yang diambil atasan tidak pernah disosialisasi kepada seluruh pegawai, 66,7% (34 responden) yang menjawab tidak setuju dan 15,7% (8 responden) yang menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu mensosialisasikan kebijakan yang diambil. Sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 15,7% (8 responden) dan 2% (1 responden) menjawab sangat setuju. Hal ini berarti ada sebagian pegawai yang tidak pernah mendapatkan sosialisasi kebijakan yang telah dibuat.

Komunikasi dalam menjalankan tugas berjalan dengan baik, 47% (24 responden) yang menjawab setuju dan 31,4% (16 responden) yang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pola komunikasi antara atasan dengan bawahan terjalin dengan baik. Sedangkan yang menjawab ragu-ragu sebanyak 15,7% (8 responden) dan 5,9% (3 responden) yang menjawab tidak setuju. Hal ini berarti ada beberapa pegawai yang kurang baik hubungannya dengan atasan.

### Analisis Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan.

Penataan ruang kerja di puskesmas tertata rapi, 27,5% (14 responden) menjawab sangat tidak setuju, 29,4% (15 responden) menjawab tidak setuju dan 19,6% (10 responden) yang menjawab ragu-ragu. Hal ini berarti ruang kerja di puskesmas tidak tertata rapi. Hal ini dapat penulis lihat langsung dilapangan yaitu penataan meja kerja yang berantakan karena ruang yang disediakan tergolong kecil serta penataan komputer yang kabelnya sangat berantakan. Sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 23,5% (12 responden). Hal ini menyatakan masih ada ruangan yang tertata rapi.

Peralatan kerja/teknologi di Puskesmas memenuhi kebutuhan dalam bekerja, 33,3% (17

responden) menjawab sangat tidak setuju, 31,4% (16 responden) menjawab tidak setuju dan 17,6% (9 responden) menjawab ragu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peralatan yang ada di puskesmas sangat tidak memenuhi kebutuhan dalam bekerja. Sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 17,6% (9 responden) dan hal ini terjadi karena pegawai merasa teknologi yang digunakan sudah cukup.

Struktur organisasi yang ditetapkan sesuai dengan harapan, 37,3% (19 responden) menjawab sangat setuju, 37,3% (19 responden) menjawab setuju yang berarti bahwa struktur yang ada di puskesmas sudah baku dan sesuai dengan harapan. Birokrasi dalam pekerjaan sesuai dengan harapan, 19,6% (10 responden) yang menjawab sangat tidak setuju, 37,3% (19 responden) yang menjawab tidak setuju dan 25,5% (13 responden) yang menjawab ragu. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi tidak sesuai dengan harapan karena terpaksa oleh peraturan pemerintah yang selalu berbelit-belit.

### **Analisis Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi adalah kemampuan kerja bagi pegawai untuk dapat bekerja secara maksimal dengan membawa keuntungan bagi organisasi. Karakteristik organisasi Puskesmas di Kecamatan Sungai Apit ditetapkan dari struktur organisasi yang ada, 23,5% (12 responden) yang menjawab sangat setuju dan 49% (25 responden) yang menjawab setuju yang berarti bahwa bentuk atau karakteristik puskesmas itu berasal dari penyusunan struktur organisasi yang ada. Karakteristik suatu organisasi itu sama halnya seperti susunan Sumber Daya Manusia (Struktur Organisasi) yang terdapat dalam organisasi puskesmas tersebut.

Susunan struktur organisasi selalu ditempatkan pegawai yang sesuai kemampuan yang dimiliki, 39,2% (20 responden) yang menjawab sangat setuju dan 45,1% (23 responden) yang menjawab setuju. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang diberikan atau pun jabatan pegawai sesuai dengan kemampuan (*skill*) yang dimiliki. Hal ini dilakukan karena pekerjaan yang dilakukan langsung bersentuhan dengan masyarakat ataupun menyangkut nyawa seseorang.

Setiap penyusunan tujuan strategis (kebijakan) organisasi pegawai selalu dilibatkan, 33,3% (17 responden) yang menjawab sangat setuju dan 39,2% (20 responden) yang menjawab setuju yang berarti bahwa pegawai selalu dilibatkan dalam memajukan organisasi puskesmas tersebut. Proses komunikasi dari atasan dengan pegawai berjalan dengan baik, 29,4% (15 responden) yang menjawab sangat setuju dan 37,3% (19 responden) yang menjawab setuju. Hal ini menunjukkan komunikasi atasan dengan pegawai berjalan dengan baik dalam bentuk koordinasi masalah pekerjaan maupun interaksi diluar masalah pekerjaan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi**

Nilai koefisien regresi “standartdized coefficients” menunjukkan secara statistik bahwa budaya organisasi cukup berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Puskesmas di Kecamatan Sungai Apit. Pengaruhnya sebesar 32,9% dari faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi merupakan sumbangan dari budaya organisasi.

Berdasarkan tanggapan responden bahwa secara rata-rata berpengaruh positif sebesar 32,9% dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Untuk itu pula terdapat pengaruh dari pimpinan dalam mengawasi terbentuknya budaya kerja di suatu organisasi. Memberikan arahan, motivasi, disiplin kerja, disiplin berperilaku dan disiplin bersikap akan membentuk budaya yang positif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang berupa nilai, norma dan keyakinan akan mengarahkan para pegawai pada tujuan yang sama, dalam usahanya mengatasi masalah internal dan eksternal. Untuk itu, pegawai harus memiliki pemahaman dan pengembangan terhadap budaya organisasi yang baik. Asumsi ini harus diakui oleh semua pegawai dan berlaku secara konsisten.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi**

Nilai koefisien regresi “standartdized coefficients” menunjukkan secara statistik bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Puskesmas di Kecamatan Sungai

Apit. Pengaruhnya sebesar 60,1% dari faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi merupakan sumbangan dari iklim organisasi.

Berdasarkan tanggapan responden bahwa variabel iklim organisasi secara rata-rata dianggap netral dan berpengaruh positif sebesar 60,1% dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, perlu diperhatikan mengenai peningkatan kualitas infrastruktur pendukung pekerjaan pegawai. Dalam hal ini berupa peningkatan kerapian tata letak dan tata ruang kerja, perlengkapan kebutuhan IT, pendanaan yang menunjang kinerja. Perlu juga menjadi perhatian bagaimana iklim yang terbentuk membuat pegawai menjadi termotivasi untuk bekerja, hal ini dapat berupa pemberian motivasi, perhatian, arahan yang jelas dari atasan.

## SIMPULAN

Aspek inisiatif individu dan integrasi di Puskesmas Sungai Apit dapat digolongkan ke dalam kategori baik. Namun hal tersebut tidak didukung oleh manajemen yang baik. Pimpinan memberikan bantuan dengan membedakan suku/ras dan pimpinan kurang memberikan kesempatan pada pegawai untuk melakukan pekerjaan yang tingkat kesulitannya lebih tinggi. Peraturan yang dibuat memang dipatuhi dan ditaati oleh pegawai, namun dalam satu hal ketika tidak ada pimpinan, aturan itu tidak dipatuhi. Dari beberapa pernyataan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi belum berjalan dengan baik.

Iklim organisasi di Puskesmas Kecamatan Sungai Apit belum berjalan dengan baik. Hal ini menandakan bahwa iklim organisasi belum menciptakan suasana yang dapat membuat pegawai bersemangat untuk bekerja. Iklim yang diciptakan oleh pimpinan belum dapat memberikan motivasi yang kuat kepada pegawai. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya pemberian pujian terhadap prestasi kerja pegawai.

Efektivitas organisasi sudah berjalan dengan baik. Hal ini tergambar dari struktur organisasi

yang sudah dibentuk sangat efisien dalam menunjang pekerjaan. Dari segi karakteristik lingkungan sudah tergolong cukup baik karena tidak ada masalah kompleks yang terjadi. Tidak adanya orientasi pada imbalan atas suatu pekerjaan dan saling terbukanya sesama pegawai dalam hal informasi pekerjaan. Namun dalam beberapa hal, pegawai juga butuh suatu *reward* (penghargaan) untuk memotivasi kerja agar lebih baik lagi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Atmosoprpto, Kisdarto. 2001. *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Efendi, F. 2009. *Keperawatan Kesehatan Komunitas: Teori dan Praktek dalam Keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika
- Hardjito. 2001. *Organisasi Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Bina Pena Pariwisata
- Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI
- Kumorotomo, Wahyudi, 1996, *Sistem Informasi Manajemen dalam Organisasi Publik*, , Yogyakarta: Gajah Mada Press
- Muhammad, Ami, 2004, *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moeldjono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Trihono. 2005. *Manajemen Puskesmas Berbasis Paradigma Sehat*. Jakarta: Sagung Seto
- Tunggal, Amin. Widjaja. 2007. *Corporate Culture: Konsep dan Kasus*. Jakarta: Harvarindo
- Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.