

BUDAYA ORGANISASI DI KANTOR KEPALA DESA KARANGKAMULYAN KECAMATAN CIJEUNGJING KABUPATEN CIAMIS

Nabilla Rizky Choirunissa¹, Sahadi²

Universitas galuh, ciamis, indonesia

E-mail: nabillarizkychoirunissa@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Budaya Organisasi Di Kantor Kepala Desa Karangkamulyan Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis yang belum berjalan dengan baik. Terlihat dari kurangnya tanggungjawab dan kedisiplinan perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak cepat tanggap menyebabkan keterlambatan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu metode yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme/enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Yang menjadi informan sebanyak 5 orang. Adapun teknik pengumpulan datanya yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan (observasi, wawancara dan dokumentasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi belum berjalan dengan baik. Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi yaitu masih kurangnya tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan dan kurangnya kedisiplinan waktu, selanjutnya perangkat desa terkait cepat tanggap dalam melaksanakan pekerjaannya belum baik, karena ada yang cepat tanggap ada juga yang tidak sehingga menyebabkan keterlambatan dalam hal pelaporan ataupun surat-menyurat. Selanjutnya dilakukan upaya-upaya dengan melakukan pelatihan pengembangan individual, melakukan pembinaan ataupun pengarahan terhadap perangkat desa sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing guna untuk meningkatkan tanggungjawab dan kedisiplinan perangkat desa, dan dengan memberikan pengarahan dan pembinaan oleh kepala desa dalam setiap rapat minggon, hal ini dilakukan agar perangkat desa lebih responsif dalam melaksanakan pekerjaan maupun permasalahan yang terjadi.

Kata kunci : *Budaya Organisasi, Desa*

PENDAHULUAN

Budaya merupakan nilai-nilai yang dimiliki manusia, bahkan mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Dengan kata lain, semua

manusia merupakan actor kebudayaan karena manusia bertindak dalam lingkup kebudayaan. Budaya merupakan satu unit interpretasi,

ingatan, dan makna yang ada didalam manusia dan bukan sekedar kata-kata.

Organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan secara bersama-sama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi.

Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi. Apabila kita tidak mampu merespons pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Demikian pula kecenderungan pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi, dan politik di dalam negeri berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagai faktor internal organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang

diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus menerus dibicarakan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja. Organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Robbins (Torang,2014:106) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna organisasi/arti bersama yang dianut dari para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan suatu organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau bertentangan dengan tujuan organisasi akan menghambat tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja suatu organisasi.

Menurut Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, menyebutkan bahwa Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku anggota organisasi begitu kuat, begitu juga didalam ruang lingkup pemerintah desa. Apabila

pimpinan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bekerjasama menjalin hubungan yang erat dengan para pegawainya, maka tujuan dari organisasi akan terwujud. Untuk mewujudkan keberhasilan tujuan organisasi tergantung dari beberapa komponen salah satunya yaitu budaya organisasi. Adanya budaya organisasi yang baik, maka hubungan kerjasama antara pimpinan dan pegawai akan terjalin dengan baik bagi organisasi itu sendiri.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang peneliti lakukan di Kantor Kepala Desa Karangkamulyan Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis, terlihat bahwa pelaksanaan budaya organisasi belum berjalan dengan baik, hal itu terlihat dari adanya indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kedisiplinan perangkat desa masih kurang, contohnya masih ditemukannya perangkat desa yang datang terlambat seperti dalam peraturan diharuskan datang pada jam 07.30 sedangkan perangkat desa datang jam 08.00-09.00, dan tidak berada ditempat kerja pada waktu jam kerja sehingga menyebabkan pelayanan/ pekerjaan menjadi kurang lancar.
2. Kurangnya tanggung jawab perangkat desa terhadap pekerjaannya, seperti masih ditemukannya perangkat desa yang tidak berada di tempat kerjanya, hal ini menyebabkan

pekerjaan menjadi terhambat dan tidak selesai tepat waktu.

3. Masih ditemukannya perangkat desa yang tidak cepat tanggap dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menyebabkan keterlambatan.

Dengan adanya persoalan diatas yang telah diungkapkan, maka peneliti menyusun penelitian dengan judul **“Budaya Organisasi di Kantor Kepala Desa Karangkamulyan Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis”**.

KAJIAN PUSTAKA

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota organisasi untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam organisasi itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli :

Menurut Thompson dan Stickland (Torang,2014:106) budaya organisasi menunjukkan nilai, beliefs, prinsip, tradisi, dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi.

Gibson,Ivanicevic & Donnelly (Torang,2014:107) menyatakan :

Budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki

bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam memecahkan masalah.

Mengacu pada beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah belief, value, norma, dan system yang membentuk dan mewarnai perilaku pimpinan dan anggota organisasi sehingga menjadi kebiasaan yang sulit diubah.

Robbins dan Judge (Sunyoto dan Burhanudin, 2015:148) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Menurut pendapat lain, Robert P. Vecchio dalam Wibowo (2018: 14) bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai –nilai dan norma –norma.

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi. Schein dalam Nawawi (2013:86) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain:

1. *Artifact*

Artifact adalah hal-hal yang dilihat, didengar, dan dirasakan, jika seseorang berhubungan

dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifact* termasuk produk, jasa, dan bahkan tingkah laku anggota kelompok.

2. Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*)

Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) merupakan alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya.

3. Asumsi yang mendasari (*underlying assumptions*)

Adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Budaya untuk menetapkan cara yang tepat, dalam melaksanakan sesuatu di sebuah organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan.

Menurut Victor Tan dalam Torang (2014:111) terdapat beberapa budaya organisasi yaitu:

1) *Individual Initiative*

Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan/pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2) *Risk Tolerance*

Risk tolerance dalam budaya organisasi adalah sejauh mana karyawan/pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan/pegawai.

3) *Direction*

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut haruslah secara jelas tercantum visi, misi dan tujuan organisasi (pengertian visi misi). Keadaan yang seperti ini akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

4) *Integration*

Integrasi dalam budaya organisasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan dorongan terhadap unit-unit atau satuan dalam organisasi atau perusahaan untuk bekerja dengan terampil atau terkoordinasi. Melalui kerja yang kompak dan terkoordinasi dengan baik dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

5) *Management Support*

Dukungan manajemen dalam budaya organisasi adalah tentang kemampuan tingkat manajer/pimpinan

dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi kepada para karyawan. Komunikasi tersebut dalam bentuk dukungan/motivasi ataupun arahan kepada bawahan. Dengan adanya dukungan manajemen yang komunikatif, sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan mulus.

6) *Control*

Kontrol dalam budaya organisasi sangat penting. Kontrol yang dimaksud adalah peraturan atau norma yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dan pengendali perilaku pegawai dan karyawan dalam suatu organisasi.

7) *Identity*

Identitas dalam budaya organisasi adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada anggota organisasinya secara penuh. Salah satu ciri dari identitas organisasi yaitu dengan tetap menjaga nama baik organisasi dan merasa bagian dari organisasi tersebut. Dengan mempunyai rasa memiliki tentunya anggota dari organisasi akan tetap berusaha untuk menjaga organisasinya.

8) *Reward System*

Sistem imbalan tidak kalah pentingnya dalam budaya organisasi. Sistem imbalan seperti pemberian kenaikan gaji, promosi kenaikan jabatan, bonus liburan dan lainnya haruslah berdasarkan kinerja atau

prestasi karyawan dalam bekerja. Sistem imbalan dapat memberikan boost atau dorongan terhadap prestasi kerja dan memberikan peningkatan dalam perilaku inovatif dan kerja maksimal sesuai keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan atau anggota dalam organisasi.

9) *Conflict Tolerance*

Dalam budaya organisasi, perbedaan pendapat yang memunculkan konflik sering terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal inilah yang harus dilakukan sebagai pimpinan untuk mengarahkan konflik yang terbangun untuk melakukan perbaikan serta perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan sehingga terjadi kritis membangun dan tidak saling menyerang.

10) *Communication pattern*

Pola komunikasi dalam perusahaan atau organisasi sering dibatasi oleh hierarki yang kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan mengambat perkembangan organisasi karena tidak adanya hubungan emosional yang kental terhadap pegawai dan pimpinan dalam organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat ilmiah maupun rekayasa

manusia. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan melakukan studi kepustakaan dan studi lapangan (wawancara, observasi, dan dokumentasi). Jumlah Informan dalam penelitian ini sebanyak 6 orang yang terdiri dari 1 orang kepala desa, 1 orang sekretaris desa, 1 orang kaur keuangan, 1 orang kaur perencanaan, dan 1 orang kasi pelayanan. Teknik pengolahan data yang digunakan dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan adanya permasalahan terkait pelaksanaan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Karangamulyan Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis, yang dirasa belum berjalan dengan baik. Untuk mengetahui permasalahan tersebut, maka penulis mencoba melakukan analisis mengenai budaya organisasi di lokasi tersebut dengan alat pengumpulan data melalui studi wawancara.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan analisis menggunakan teori yang dijadikan alat ukur penelitian sebanyak 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Torang (2014:111) yaitu terdiri dari *individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance, dan communication pattern*.

1. Individual Initiative

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *individual initiative* bahwa perangkat desa memiliki sifat tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan belum cukup baik. Hal ini terlihat masih ditemukannya hambatan yaitu adanya perangkat desa yang masih santai dalam melaksanakan pekerjaan, masih ada perangkat desa yang tidak berada di tempat kerjanya sehingga pekerjaan menjadi terhambat, dalam melaksanakan pekerjaan ada yang cepat ada yang lambat tergantung dari perangkat desa itu sendiri dan kurangnya kedisiplinan waktu contohnya masih ada perangkat desa yang datang terlambat tidak tepat waktu dan pulang sebelum waktunya.

Upaya untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu dengan menumbuhkan kesadaran diri masing-masing perangkat desa dalam tanggungjawab perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa harus diingatkan kembali oleh pimpinan.

Selanjutnya perangkat diberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaannya dan tidak ada hambatan apapun terkait diberikannya kebebasan tersebut.

Kemudian, ketergantungan perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaannya, perangkat desa tidak memiliki sifat ketergantungan dengan perangkat desa lain dalam melaksanakan pekerjaannya namun masih ada perangkat desa yang belum paham terkait pekerjaannya sehingga perlu bantuan/arahan dari perangkat

desa yang lain maupun kepala desa. Sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa perangkat desa seharusnya memiliki sifat independensi namun masih ada perangkat desa yang belum memiliki sifat itu. Independensi disini dimaksudkan bahwa pegawai diharapkan tidak memiliki sifat ketergantungan terhadap pegawai lain dalam melakukan pekerjaannya. Sebagaimana Menurut Robbins (Tika, 2014:10) “inisiatif individual adalah sikap tanggung jawab (responsibility), kebebasan (freedom), atau independensi (independent) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat”.

Upaya untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu perangkat desa harus betul-betul memahami tugas pokok dan fungsinya masing-masing, memiliki sifat kemandirian dan berinisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan dan jika sudah paham bisa mengerjakan sendiri dan agar tidak tergantung kepada perangkat desa yang lain.

2. Risk Tolerance

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *risk tolerance* bahwa perangkat desa terkait cepat tanggap dalam melaksanakan pekerjaannya belum baik. Hal ini terlihat masih ditemukannya hambatan yaitu ditunjukkan dengan ada yang cepat tanggap ada juga yang tidak sehingga menyebabkan keterlambatan dalam hal pelaporan ataupun surat-menyurat. Selanjutnya, perangkat desa sudah mampu menggunakan teknologi atau

IT dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini terlihat dari perangkat desa dalam menggunakan aplikasi dan sejenisnya sudah cukup bagus dalam melaksanakan pekerjaan. Kemudian, perangkat desa mampu menyelesaikan persoalan yang terjadi karena dalam melaksanakan pekerjaannya sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal ini ditunjukkan dengan apabila ada kendala perangkat desa tidak sungkan meminta solusi kepada perangkat desa yang lain dengan melakukan musyawarah untuk mengatasi persoalan yang terjadi. Sebagaimana menurut Robbins (Tika, 2014:10) mengemukakan bahwa : “Setiap pegawai dan anggota atau kader perlu ditekankan tentang batas-batas dalam bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Sebuah budaya organisasi yang baik adalah sebuah budaya yang memberikan toleransi terhadap anggota atau para pegawai dalam bertindak inovatif dan agresif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi atau perusahaan serta mendorong untuk berani dalam mengambil resiko terhadap apa yang akan dilakukannya”.

3. Direction

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *direction* yaitu perangkat desa memahami visi dan misi dengan jelas dijalankan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan kepala desa sudah menjelaskan dan mengarahkan mengenai visi dan misi Desa Karangamulyan kepada perangkat

desa, dan benar-benar dipahami dan dicermati oleh perangkat desa sehingga perangkat desa memahami visi dan misi Desa Karangkamulyan dengan jelas. Selanjutnya setiap perangkat desa memiliki target dalam melaksanakan pekerjaannya dan berusaha menyelesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan adanya instruksi dari sekretaris desa kepada pelaksana kegiatan, dalam hal ini sebelum melaksanakan kegiatan kaur dan kasi harus membuat schedule atau tahapan agar sesuai dengan target, namun apa yang diharapkan dan apa yang direncanakan tidak sesuai dengan yang diinginkan.

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut haruslah secara jelas tercantum visi, misi dan tujuan organisasi (pengertian visi misi). Keadaan yang seperti ini akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan. Pengarahan adalah aktifitas mengarahkan orang lain untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien agar dapat mendukung aktifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini

Sebagaimana menurut Terry (Priansa, 2015:38) “pengarahan adalah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas dari pada kelompok yang terorganisir dalam usaha mencapai

tujuan yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan”.

4. *Integration*

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dalam dimensi integration yaitu perangkat desa melaksanakan pekerjaan secara terkoordinasi dan berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan setiap ada kegiatan maupun perencanaan pelaksanaan kegiatan pembangunan, pemberdayaan selalu duduk bersama untuk berkoordinasi membicarakan hal-hal yang apa yang harus dilakukan dan jika ada permasalahan dalam pekerjaan selalu dikoordinasikan dengan perangkat desa yang lain dan kepala desa. Selanjutnya, terkait kekompakkan perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaan sudah cukup baik, hal ini terlihat apabila ada perangkat desa yang merasa kesulitan ataupun hambatan dalam pekerjaannya, perangkat desa yang lain ikut membantu, sama halnya dalam berpendapat jika ada perbedaan pendapat, perangkat desa menghargai perbedaan dalam berpendapat tersebut. Integrasi dalam budaya organisasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan dorongan terhadap unit-unit atau satuan dalam organisasi atau perusahaan untuk bekerja dengan terpinpin atau terkoordinasi.

Sebagaimana menurut Riani (2011:22), “Integrasi adalah bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu

seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.”

5. Management Support

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dalam dimensi management support bahwa ada pemberian motivasi yang diberikan dari kepala desa kepada perangkat desa dilaksanakan dengan baik. seperti berupa masukan-masukan, agar perangkat desa selalu menjaga komunikasi antar perangkat desa. Selanjutnya, mengenai memberikan perhatian dengan memfasilitasi kebutuhan perangkat desa sudah cukup memadai dan membantu dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari perangkat desa sudah mempunyai laptop masing-masing dan diberikan fasilitas mesin printer untuk mempermudah dalam menyalin maupun mencetak surat. Dukungan manajemen dalam budaya organisasi adalah tentang kemampuan tingkat manajer/pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi kepada para karyawan. Komunikasi tersebut dalam bentuk dukungan/motivasi ataupun arahan kepada bawahan. Dengan adanya dukungan manajemen yang komunikatif, sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan mulus.

Sebagaimana Menurut Freeman (Priansa, 2015:29) menyatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan pekerjaan

anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Control

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi control yaitu pelaksanaan pemantauan oleh kepala desa terhadap perangkat desa terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan menggunakan aplikasi *google form* maupun *google drive* setiap harinya. Oleh karena itu, bisa terlihat siapa saja yang belum dan sudah selesai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan target dan program kerja yang disusun oleh masing-masing perangkat desa. Selanjutnya, pemantauan yang dilakukan langsung oleh kepala desa sudah dilaksanakan cukup baik. Hal ini terlihat dilakukan dengan cara melihat, mengamati, dan menanyakan apa kesulitan/kekurangannya. Jika ada kesulitan bisa menanyakan kepada perangkat desa yang lain ataupun kepala desa bisa memberikan solusi/masukan pada saat itu juga. Kontrol dalam budaya organisasi sangat penting. Kontrol yang dimaksud adalah peraturan atau norma yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dan pengendali perilaku pegawai dan karyawan dalam suatu organisasi.

Sebagaimana menurut Fahmi (2014: 138), menjelaskan bahwa pengawasan secara umum dapat

didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.

7. Identity

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *identity* yaitu perangkat desa merasa termasuk bagian dalam organisasi cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan perangkat desa merasa bagian dari organisasi Pemerintah Desa Karangkamulyan dan oleh karena itu tanggungjawab sebagai perangkat desa seharusnya menjalankan tugas sebaik mungkin sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Selanjutnya, mengenai perangkat desa memahami bahwa suatu organisasi adalah suatu kesatuan, perangkat desa memahami dan bahwa organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat terpisahkan satu sama lainnya, hal ini terlihat dengan adanya kerjasama antar sesama perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaan. Identitas adalah ciri-ciri atau keadaan khusus seseorang atau jati diri, sama halnya dalam organisasi. Setiap Organisasi memiliki ciri atau identitas di dalamnya. Identitas sebagai pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Dalam suatu organisasi, hampir dipastikan bahwa mereka akan memiliki identitas tersendiri.

Menurut Robbins (Tika, 2014:10) “Identitas dalam budaya organisasi adalah kemampuan seluruh karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan

dalam mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan atau organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu”.

8. Reward System

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *reward system* sudah ada dan sudah dilakukan. Hal ini terlihat dari adanya penghargaan yang diberikan kepada perangkat desa berasal dari dua sumber yaitu anggaran provinsi dan anggaran pemerintah yang diberikan satu tahun sekali. Untuk besar kecil nominalnya ditentukan berdasarkan dari kinerja perangkat desa itu sendiri yang dipantau oleh kepala desa dilihat dari pencapaian kinerja perangkat desa dan kehadiran perangkat desa juga mempengaruhi. Selanjutnya, pemberian insentif bagi perangkat desa sudah ada. Hal ini ditunjukkan dalam pelaksanaan setiap kegiatan ada insentif nominal dari Alokasi Dana Desa (ADD) ataupun dari kabupaten. Besaran nominalnya tidak melampaui besaran yang sesuai peraturan yang ditetapkan oleh bupati. Sistem imbalan tidak kalah pentingnya dalam budaya organisasi.

Sistem imbalan seperti pemberian kenaikan gaji, promosi kenaikan jabatan, bonus liburan dan lainnya haruslah berdasarkan kinerja atau prestasi karyawan dalam bekerja. Sistem imbalan dapat memberikan boost atau dorongan terhadap prestasi kerja dan memberikan peningkatan dalam perilaku inovatif dan kerja maksimal sesuai keahlian dan

kemampuan yang dimiliki karyawan atau anggota dalam organisasi.

Menurut Robbins (Tika,2014:10) “Sistem imbalan dimaksudkan sejauhmana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya”.

9. Conflict Tolerance

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *conflict tolerance* perangkat desa mau menerima saran dan kritik dari perangkat desa yang lain terlaksana cukup baik. Hal ini terlihat dari perangkat desa yang dalam melaksanakan rapat minggon ataupun dalam pekerjaannya jika ada saran/maupun kritikan selalu menerima dengan lapang dada. Hal ini dilakukan untuk menjaga kekompakkan antar perangkat desa dan meminimalisir terjadinya konflik. Selanjutnya, terkait perangkat desa saling menghargai dan memahami satu sama lain sudah terjalin dengan baik. Hal ini terlihat jika ada perangkat desa yang sedang mengalami suatu masalah dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan segera untuk diselesaikan dan mencari solusinya secara bersama-sama. Kemudian, terkait perangkat desa diberikan kebebasan dalam memberi saran/ide sudah dilakukan dan perangkat desa bebas mengutarakan pendapat mereka masing-masing. Hal ini terlihat apabila terjadi perbedaan pendapat ataupun konflik berusaha bekerja sama untuk menyelesaikan

konflik tersebut agar cepat selesai. Dalam budaya organisasi, perbedaan pendapat yang memunculkan konflik sering terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal inilah yang harus dilakukan sebagai pimpinan untuk mengarahkan konflik yang terbangun untuk melakukan perbaikan serta perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan sehingga terjadi kritis membangun dan tidak saling menyerang.

Sebagaimana menurut Riani (2011:23) mengemukakan “Toleransi terhadap konflik adalah adanya usaha mendorong pegawai untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.”

10. Communication Pattern

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *communication pattern* komunikasi antara kepala desa dan perangkat desa sudah terjalin cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya saling pengertian dan tidak ada kecanggungan diantara keduanya. Komunikasi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Jika kepala desa sedang berada diluar bisa dihubngi lewat telepon. Selanjutnya, komunikasi antara sesama perangkat desa juga terjalin dengan baik. Hal ini terlihat dari Hal ini terlihat dari adanya rasa kekeluargaan diantara sesama perangkat desa dan sudah mengetahui kelebihan dan kekurangan satu sama lain sehingga saling melengkapi. Sama halnya dengan komunikasi antara perangkat desa dengan masyarakat juga terjalin dengan baik. Hal ini terlihat

dari perangkat desa berusaha menjaga komunikasi dengan masyarakat dengan cara melakukan sosialisasi, dan turut mengunjungi masyarakat yang meninggal atau mengadakan hajatan sebagai bentuk kepedulian. Begitu pentingnya peranan komunikasi dalam kehidupan manusia dan demikian pula halnya dalam suatu organisasi bahwa komunikasi itu sama halnya dengan ibarat urat nadi pada tubuh manusia. Dengan adanya komunikasi yang baik dalam suatu organisasi akan dapat membantu kinerja dalam organisasi tersebut menjadi lancar. demikian pula sebaliknya, apa bila komunikasi dalam suatu organisasi tidak terjalin dengan baik maka kemungkinan organisasi tersebut dalam kinerjanya tidak akan lancar.

Hal ini sebagaimana menurut Komarudin (Priansa, 2015:84) mendefinisikan bahwa “komunikasi merupakan proses penyampaian pikiran, informasi, peraturan, atau instruksi dengan suatu cara tertentu agar penerimanya memahami pesan yang diterimanya”.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi Di Kantor Kepala Desa Karangamulyan Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan baik, dari sepuluh dimensi yang dijadikan alat ukur penelitian belum semuanya terlaksana dengan baik. Ada beberapa dimensi

yang belum dilaksanakan dengan baik yaitu dimensi *individual initiative* belum berjalan dengan baik, Hal ini dikarenakan ditemukannya hambatan di dalamnya seperti: masih kurangnya tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan misalnya terlihat adanya perangkat desa yang masih santai dalam melaksanakan pekerjaan, masih ada perangkat desa yang tidak berada di tempat kerjanya sehingga pekerjaan menjadi terhambat, dalam melaksanakan pekerjaan ada yang cepat ada yang lambat tergantung dari perangkat desa itu sendiri dan kurangnya kedisiplinan waktu contohnya masih ada perangkat desa yang datang terlambat tidak tepat waktu dan pulang sebelum waktunya. Kemudian, terkait ketergantungan perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaannya, perangkat desa tidak memiliki sifat ketergantungan dengan perangkat desa lain dalam melaksanakan pekerjaannya namun masih ada perangkat desa yang belum paham terkait pekerjaannya sehingga perlu bantuan/arahan dari perangkat desa yang lain maupun kepala desa. Selanjutnya, pada dimensi *risk tolerance* yaitu perangkat desa terkait cepat tanggap dalam melaksanakan pekerjaannya belum baik, karena ada yang cepat tanggap ada juga yang tidak sehingga menyebabkan keterlambatan dalam hal pelaporan ataupun surat-menyurat.

Upaya-upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam Budaya Organisasi Di Kantor Kepala Desa

Karangkamulyan Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis yang pertama pada dimensi *individual initiative* yaitu dengan menumbuhkan kesadaran diri masing-masing perangkat desa dalam tanggungjawab perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa harus diingatkan kembali oleh pimpinan. Selanjutnya, upaya untuk mengatasi hambatan pada dimensi *risk tolerance* yaitu perangkat desa harus betul-betul memahami tugas pokok dan fungsinya masing-masing dan berinisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan dan jika sudah paham bisa mengerjakan sendiri dan agar tidak tergantung kepada perangkat desa yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. PT RajaGrafindo Persada. Depok.

Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung : Alfabeta.

Tika, Padudu. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.

Donni Juni Priansa dan Agus Garnida, 2015, *Manajemen Perkantoran*, CV Alfabeta Bandung.

Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Fahmi, Irham, 2014. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung : Alfabeta.

Nawawi Uha, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : Kencana.

Undang-undang

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.