

BAB II LANDASAN TEORI

A. Komunikasi Organisasi

1. Definisi Komunikasi Organisasi

Berlo, mengemukakan bahwa komunikasi sebagai suasana yang penuh keberhasilan jika penerima pesan memiliki makna terhadap pesan tersebut bahwa makna yang diperoleh sama dengan apa yang dimaksud.¹ Sedangkan Myers dan Myers, mengemukakan pendapatnya tentang komunikasi sebagai titik pusat kekuatan menyatukan sehingga terjadi koordinasi antara orang-orang dan karenanya mereka akan bergerak pada suatu tindakan yang terorganisir.² Menurut John Fiske, komunikasi adalah salah satu dari aktivitas manusia yang dikenali oleh semua orang namun sangat sedikit yang dapat mendefinisikannya secara memuaskan.³ Komunikasi memiliki variasi definisi yang tidak terhingga seperti; saling berbicara satu sama lain, penyebaran informasi, kritik dan saran, serta masih banyak lagi.

Komunikasi merupakan interaksi antar manusia melalui alat komunikasi yang menghasilkan pesan yang pengertiannya telah sama-sama disepakati oleh para pengirim pesan. Fiske juga mengungkapkan bahwa, komunikasi sebagai interaksi sosial sebagai proses dimana seseorang

¹ Erliana Hasan. *Komunikasi Pemerintahan* (Bandung: PT RefikaAditama, 2010), 18

² Ibid

³ Sutaryo. *Sosiologi Komunikasi* (Yogyakarta: Arti Bumi Intaran, 2005), 43

berhubungan dengan orang lain, atau proses memengaruhi perilaku, cara berpikir ataupun respon emosional, terhadap orang lain, dan tentu saja sebaliknya. Cherry mengungkapkan bahwa komunikasi lebih menonjolkan pada kegiatan saling berbagi unsur-unsur perilaku, atau modus kehidupan, melalui perangkat-perangkat aturan.⁴ Sementara itu Merrill, berpendapat komunikasi tidak lain adalah suatu penyesuaian pikiran, penciptaan perangkat simbol bersama di dalam pikiran para peserta. Oleh karena itu untuk terbentuknya suatu pikiran atau ide yang baik bagi para pegawai maka diperlukan komunikasi yang sangat baik.

Sedangkan organisasi didefinisikan berbeda-beda oleh para ahli. Menurut W.J.S Poerwodarminto, organisasi merupakan susunan dan aturan dari berbagai bagian (orang atau kelompok), sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur dan tertata.⁵ Max Weber mengemukakan bahwa organisasi merupakan pengaturan dan penyusunan bagian-bagian tertentu hingga menjadi satu kesatuan, aturan dan susunan dari berbagai bagian, sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur dan gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.⁶

Stoner mendefinisikan organisasi sebagai suatu pola hubungan melalui orang atau sekelompok orang di bawah pengarahan manajer untuk mengejar tujuan bersama. Sedangkan Victor A. Thompson mendefinisikan

⁴ Ibid, 45

⁵ Lynn H. Turner, Richard West. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* Jilid 2 (Jakarta : Masalemba, 2008, 64

⁶ H. Rocharat Harun, Ir., M.Ed., Ph.D. *Komunikasi Organisasi* (Bandung : CV. Mandar Maju, 2008),37

organisasi sebagai suatu integrasi dari sejumlah orang ahli yang bekerja sama dengan sangat rasional dan impersonal untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik dan telah disepakati sebelumnya.⁷

Frank Jefkinse menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah bentuk-bentuk komunikasi yang diarahkan ke dalam dan ke luar (dimaksudkan sebagai antara pihak organisasi dan publik sebagai sasaran tujuan). Pace dan Feules mengatakan bahwa komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai penunjukkan dan penafsiran suatu pesan diantara unit-unit komunikasi dari suatu organisasi yang bersangkutan. Sedangkan Devito menjelaskan secara sederhana mengenai komunikasi organisasi. Baginya komunikasi organisasi adalah usaha pengiriman dan penerimaan pesan baik di dalam organisasi melalui kelompok formal maupun informal.

2. Alur Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi, hal yang paling penting di dalamnya adalah bagaimana informasi berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi ke bawah), informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi ke atas), informasi yang bergerak diantara orang-orang yang mempunyai tingkatan jabatan yang sama (komunikasi horizontal), dan informasi atau pesan yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang

⁷ Morissan, M.A, *Teori Komunikasi Organisasi* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2009), 25

lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda (komunikasi diagonal).⁸

a. Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir ke bawah dari orang-orang yang jenjang hierarkinya lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum adalah instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan. Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali kurang tepat dan kurang teliti. Tidak adanya informasi yang jelas yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan diantara para anggota organisasi.

b. Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah situasi komunikasi yangmana komunikator berada dalam jenjang yang lebih rendah dalam organisasi dari pada komunikannya. Organisasi yang efektif memerlukan jenis komunikasi ini yangmana porsinya sama banyak dengan komunikasi ke bawah. Beberapa di antaranya antara lain seperti kontak saran-saran, pertemuan kelompok, prosedur naik banding, atau pengaduan. Jika hal-hal ini tidak ada, maka orang akan mencari sesuatu cara untuk mengkomunikasikannya, seperti yang sering terjadi adalah munculnya siaran gelap pegawai di beberapa organisasi besar.

c. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

⁸ H. Rocharat Harun, Ir., M.Ed., Ph.D. *Komunikasi Organisasi*, 45

Komunikasi horizontal adalah arus komunikasi yang sering kali dilupakan dalam desain dari kebanyakan organisasi. Meskipun arus komunikasi vertikal (ke atas dan ke bawah) merupakan pertimbangan utama dalam desain organisasi, namun organisasi yang efektif juga sangat memerlukan komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal sangat diperlukan bagi koordinasi dan integrasi dari fungsi-fungsi keorganisasian. Ketiga sistem komunikasi inipun juga terjadi dalam sistem komunikasi dalam birokrasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya komunikasi horizontal ini antara lain adalah unruk mengkoordinasikan penugasan kerja, untuk berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, serta untuk menumbuhkan dukungan antar personal.

d. Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)

Komunikasi Diagonal adalah arus komunikasi yang timbul akibat keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu-individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

3. Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi atau lembaga tentunya tidak terlepas dari hambatan. Hambatan inilah yang kemudian yang dapat

mengganggu proses komunikasi dan menimbulkan *noise*. Hambatan-hambatan tersebut antara lain adalah sebagai berikut;⁹

a. Latar Belakang (*Frame of Reference*)

Orang yang berbeda-beda dapat menafsirkan pesan komunikasi yang sama secara berbeda-beda pula tergantung dari pengalaman mereka sebelumnya. Hal ini yang kemudian menyebabkan perbedaan proses pembuatan dan penguraian sandi. Para ahli komunikasi sependapat bahwa hal inilah yang menjadi faktor paling penting yang dapat mengganggu kesamaan dalam komunikasi (*commonness*).

b. Mendengarkan Secara Selektif

Ini merupakan bentuk persepsi yang selektif yangmana seseorang cenderung mengaburkan informasi baru, khususnya jika informasi tersebut bertentangan dengan kepercayaannya. Jadi apabila seseorang pengarahan dari manajemennya, maka seseorang tersebut hanya akan memperhatikan hal-hal yang memperkuat kepercayaannya.

c. Pertimbangan Nilai (*Value Judgements*)

Dalam setiap situasi komunikasi, penerima akan mengadakan pertimbangan nilai. Pada dasarnya pertimbangan ini menyangkut pemberian nilai menyeluruh kepada sebuah pesan sebelum menerima seluruh komunikasi.

d. Dapat dipercayanya Sumber (*Source Credibility*)

⁹ Ibid. 52

Dapat dipercayanya sumber merupakan keyakinan, kepercayaan, keyakinan dan pengakuan penerima terhadap pesan dan tindakan komunikator. tingkat kepercayaan penerima kepada komunikator selanjutnya langsung mempengaruhi pandangan dan reaksi penerima terhadap pekataan, gagasan, dan tindakan komunikator.

e. Persoalan Bahasa (*Semantic Problem*)

Hal ini disebabkan karena kadang kata-kata mempunyai arti yang berbeda bagi orang yang berbeda-beda pula, maka dari itu sangat dimuniknkan bagi komunikator untuk berbicara dalam bahasa yang sama dengan komunikan.

f. Penyaringan (*Filtering*)

Penyaringan atau *filtering* biasa terjadi dalam arus komunikasi ke atas dalam organisasi atau lembaga. Penyaringan ini berhubungan dengan “manipulasi” informasi sedemikian sehingga informasi dapat ditangkap secara positif oleh penerimanya.

g. Perbedaan Status (*Status Differences*)

Sering kali organisasi atau lembaga menjelaskan tingkat-tingkat hierarkis melalui berbagai simbol seperti gelar atau titel, kantor, dll. Perbedaan status semacam inilah yang dapat menimbulkan ancaman bagi seseorang yang lebih rendah kedudukannya dalam hierarkie, yang mana dapat menimbulkan penyimpangan dalam komunikasi.

h. Tekanan Waktu (*Time Pressures*)

Tekanan waktu merupakan hambatan penting bagi komunikasi. Kortsleting merupakan kegagalan dari sistem komunikasi yang ditentukan secara formal, yang seringkali diakibatkan oleh tekana waktu. Ini berarti bahwa ada seseorang yang ditinggalkandari saluran resmi komunikasi yang biasanya harus dimasukkan.

i. Komunikasi yang Terlalu Berat (*Communication Overload*)

4. Teori Birokrasi dalam Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi tidak terlepas dari aspek-aspek teori yang bersangkutan dengan proses dari komunikasi organisasi tersebut, salah satunya adalah teori birokrasi organisasi yang dikemukakan oleh Max Weber. Max Weber adalah pemikir yang memberikan perhatian sangat besar terhadap bagaimana manusia bertindak secara rasional untuk mencapai tujuannya. Weber berupaya menjelaskan proses sosial yangmana menurutnya terdapat suatu hubungan motivasi individu dengan hasil-hasil sosial. Karya Weber menunjukkan atau mencerminkan pemikiran sosiopsikologi karena gagasannya menekankan pada individu sebagai pencetus atau pendorong munculnya tindakan atau perbuatan.¹⁰

Teori yang dikemukakan Weber memberikan suatu gagasan yang mewakili pandangan klasik mengenai struktur organisasi yang bersifat hierarki dan dikontrol oleh aturan. Gagasan Weber merupakan bagian dari apa yang sekarang disebut dengan “teori organisasi klasik”. Weber

¹⁰ Antoni, *Riuhnya Persimpangan Itu, Profil dan Pemikiran Para Penggagas Kajian Ilmu Komunikasi*. (Solo : Tiga Serangkai,2004),251

mendefinisikan organisasi sebagai “*A system of porposeful, interpersonal activity designed to coordinate individual task*” (suatu sistem kegiatan interpersonal bertujuan yang dirancang untuk mengkoordinasikan tugas individu).¹¹ Perbedaan penting antara organisasi dan kelompok terletak pada adanya birokrasi, inilah pandangan sosiolog Max Weber yang mengemukakan teori mengenai birokrasi. Organisasi memiliki sitem yang mengatur dirinya yaitu birokrasi, namun tidak demikian halnya dengan kelompok.

Bagi Weber, istilah “birokrasi” tidak dapat dipisahkan dengan istilah rasionalitas, hal ini dikarenakan penggunaan pemikiran yang rasional akan mempengaruhi perkembangan organisasi, sehingga gagasan Weber sering kali disebut dengan istilah “birokrasi rasional”. Sebagaimana dikemukakan Weber, organisasi merupakan birokrasi, dan birokrasi tidak akan terwujud tanpa adanya tiga hal yang merupakan karakteristik dari birokrasi yaitu otoritas, spesialisasi, dan peraturan.¹²

Otoritas (*authority*) atau kewenangan biasanya muncul bersama-sama dengan kekuasaan. Namun pada organisasi, otoritas haruslah sah (*legitimate*) yang berarti telah diberikan izin secara formal oleh organisasi. Efektifitas organisasi bergantung pada seberapa besar manajemen organisasi menerima otoritas tersebut. Menurut Weber, cara terbaik mengelola kewenangan legal rasional adalah melalui hierarki. Dengan kata

¹¹ Morissan, M.A., *Teori Komunikasi Organisasi*, 27

¹² *Ibid*, 29

lain, atasan memiliki atasan lagi, dan atasan dengan kedudukan lebih tinggi memiliki atasan yang lebih tinggi lagi kedudukannya, begitu seterusnya.

Spesialisasi adalah prinsip kedua dalam organisasi, yang berarti sejumlah individu dibagi menurut pembagian pekerjaan dan mereka mengetahui pekerjaan mereka masing-masing dalam organisasi. Weber menyatakan bahwa spesialisasi adalah hal penting bagi birokrasi yang rasional dan garis batas yang jelas dan tegas yang memisahkan satu fungsi bagian dengan bagian lainnya dalam organisasi.

Aspek ketiga dari birokrasi adalah kebutuhan terhadap peraturan. Menurut Weber, aturan organisasi haruslah rasional, yang berarti bahwa aturan dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dan supaya organisasi dapat mengikuti segala hal yang terjadi, maka setiap kegiatan operasional organisasi perlu dicatat, dan catatan harus dipelihara secara hati-hati agar dapat dievaluasi.¹³

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Stanley Davis budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi atau lembaga serta menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman perilaku di dalam organisasi.¹⁴ Wheelen dan Hunger

¹³ Antoni, *Riuhnya Persimpangan Itu, Profil dan Pemikiran Para Penggagas Kajian Ilmu Komunikasi*, 254

¹⁴ Achmad Sobirin. *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta : YKPN, 2007), 131.

mengatakan budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang kemudian diwariskan ke generasi berikutnya. Griffin dan Ebert menyebutkan budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi.¹⁵

Menurut Robbins budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan yang lain. Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.¹⁶ Budaya organisasi adalah salah satu dasar dari asumsi untuk mempelajari dan memecahkan suatu masalah yang ada didalam sebuah kelompok baik itu masalah internal maupun eksternal yang sudah cukup baik dijadikan bahan pertimbangan dan untuk diajarkan atau diwariskan kepada anggota baru sebagai jalan yang terbaik untuk berpikir dan merasakan didalam suatu hubungan permasalahan tersebut.

Menurut Gareth R. Jones: Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.¹⁷ Sedangkan menurut Robbins pengertian budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota

¹⁵ Umar Nimran. *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : CV. Citra Media, 1997), 120.

¹⁶ Ibid, 219

¹⁷ Morissan, M.A, *Teori Komunikasi Organisasi*, 102

yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para pegawai menyukai budaya atau tidak.

Budaya merupakan konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia dalam jangka waktu yang panjang, tak terkecuali di dalam sebuah organisasi. Menurut Mowat, Budaya organisasi adalah “the personality of the organization: the shared beliefs, values and behaviours of the group. It is symbolic, holistic, and unifying, stable, and difficult to change”.

Menurut pandangan Davis, pengertian budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional. Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.¹⁸

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan oleh pegawai dan bagaimana persepsi tersebut menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein dalam Ivancevich et.al., mendefinisikan budaya

¹⁸ Ibid, 104

organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk kemudian dianggap valid.¹⁹ Oleh karena itu, perlu untuk diajarkan kepada anggota baru bagaimana cara dan ketentuan yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran.

Dalam penerapannya, budaya organisasi memiliki tiga lapisan, atau elemen, diantaranya adalah sebagai berikut;

- a. Lapisan pertama mencakup artefak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan.
- b. Lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan.
- c. Lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka.

Ketiga lapisan tersebutlah yang kemudian diterapkan kepada individu yang ada dalam organisasi atau lembaga mengenai bagaimana cara berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja dalam organisasi atau lembaga.²⁰

¹⁹ Achmad Sobirin. *Budaya Organisasi*, 221

²⁰ Morissan, M.A, *Teori Komunikasi Organisasi*, 105

Selain itu, terdapat tujuh karakter utama dari budaya organisasi yang diungkapkan oleh Robbin, antara lain sebagai berikut;²¹

- a. Inovasi dan pengambilan resiko: sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail: sejauh mana karyawan diharapkan mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi terhadap hasil: sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Orientasi terhadap individu: sejauh mana manajemen dalam mempertimbangkan efeke-fek keberhasilan individu-individu di dalam organisasi.
- e. Orientasi terhadap tim: sejauh mana aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- f. Agresivitas: sejauh mana orang-orang agar berlaku agresif (kreatif) dan (kompetitif), dan tidak bersikap santai.
- g. Stabilitas: sejauh mana aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo.

Dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem bersama yang meliputi keyakinan, nilai-nilai dan perilaku kelompok yang membedakannya dengan organisasi lain.

²¹ Ibid, 107

Terdapat tujuh karakter utama yang menjadi hakikat dari budaya organisasi seperti inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim serta agresivitas dan stabilitas.

2. Elemen-Elemen Budaya Organisasi

Denison mengemukakan bahwa elemen budaya organisasi terbagi menjadi dua elemen yakni elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.²²

a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis bagi organisasi yang masih kevil melekat pada pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen organisasi ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain adalah agar ideologi organisasi tetap terjaga.

Schein dan Rosseau mengatakan bahwa elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi, namun masih ada komponen-komponen yang lebih esensial, yakni asumsi dasar yang bersifat dapat diterima apa adanya dan dilakukan di luar kesadaran, atau

²² Achmad Sobirin. *Budaya Organisasi*, 135

asumsi yang tidak pernah dipersoalkan dan diperdebatkan keabsahannya.

b. Elemen Perilaku (*Behavioral*)

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang dapat dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi.

3. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak dapat muncul begitu saja dengan mudahnya, namun apabila sudah diterapkan, budaya organisasi dapat dikatakan sulit untuk dihilangkan. Seperti dalam pendefinisian, bahwa budaya organisasi menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai. Nilai-nilai tersebut terbentuk melalui beberapa cara, antara lain adalah kepemimpinan, tujuan dasar organisasi atau lembaga, serta interaksi individu dalam organisasi.²³ Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dapat menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama, serta mampu mempengaruhi dan mengatur perilaku individu-individu di dalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku panutan bersama. Hal inilah yang kemudian disebut dengan budaya organisasi.

²³ Ibid, 229

Budaya organisasi juga dapat terbentuk karena dalam organisasi tersebut terjadi interaksi antar individu yang mempunyai latar belakang kehidupan dan lingkungan yang berbeda. Menurut Robbin, beberapa hal berikut adalah hal-hal yang berkaitan dengan terbentuknya budaya organisasi;²⁴

- a. Seleksi; yaitu seperti apa kandidat yang akan diberi tanggung jawab, tentang seberapa baiknya kandidat akan cocok dan dapat melestarikan budaya organisasi tersebut.
- b. Manajemen Puncak; yaitu melalui keteladanannya dalam berperilaku yang menegakkan nilai-nilai yang ada demi tetap tegaknya budaya organisasi yang telah disepakati.
- c. Sosialisasi; yaitu proses yang mengadaptasikan para karyawan atau pegawai pada budaya organisasi.

Sedangkan menurut Kotter dan Haskett proses pembentukan budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Manager Puncak; yaitu tindakan-tindakan manager puncak akan membentuk iklim dalam organisasi tersebut, sehingga peranan manager puncak sangatlah besar dalam penerimaan atau penolakan suatu budaya organisasi.
- b. Perilaku Organisasi; yaitu menyangkut bagaimana proses penerimaan tindakan manager puncak oleh para anggotanya.

²⁴ Ibid, 230

- c. Hasil; dengan adanya tindakan-tindakan tersebut akan muncul suatu kebiasaan yang menunjukkan bagaimana budaya organisasi tersebut berada.
- d. Budaya; yaitu kebiasaan-kebiasaan yang muncul tersebut akan memunculkan adanya suatu nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang juga akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Kesuksesan merupakan nilai budaya organisasi yang diharapkan dapat menuju ke arah visi dan misi organisasi tersebut. Maka dalam hal ini, sangatlah diperlukan sarana atau media untuk menyampaikan kepada kesuksesan tersebut. Sarana yang dimaksud adalah adanya cerita, ritual, simbol-simbol material, dan bahasa-bahasa seperti jargon-jargon atau memakai kalimat-kalimat yang mencampuradukkan bahasa.²⁵

4. Bentuk Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins mengelompokkan bentuk budaya organisasi ke dalam empat bentuk budaya organisasi. Penetapan bentuk-bentuk budaya organisasi tersebut melalui hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Dimensi sosiabilitas adalah tingkat persahabatan diantara anggota organisasi, sedangkan dimensi solidaritas adalah tingkatan dimana orang saling mengerti terhadap tugas dan fungsi masing-masing.²⁶ Empat bentuk budaya organisasi tersebut antara lain sebagai berikut;

- a. Budaya Jaringan (*Network Culture*)

²⁵ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership-3rd ed* (UAS : The Jossey-Bass business and Management Series, 2004) 189.

²⁶ Taliziduhu Ndara, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 1997), 105.

Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan yang rendah (*high on sociability, low on solidarity*). Dalam hal ini, organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman, dimana orang saling mengenal, memahami dan menyayangi satu sama lain, sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya, cenderung bebas dan terbuka serta saling mengetahui satu sama lain dengan cepat, dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok. Aspek negatif yang besar disosialisasikan dengan budaya ini adalah bahwa fokus pada persahabatan dapat menimbulkan rasa toleransi terhadap orang-orang yang berkinerja menjadi buruk dan menjadi faktor utama dalam teriptanya klik-klik politik.

b. Budaya Upahan (*Mercenary Culture*)

Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat-tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi (*low on sociability, high on solidarity*). Organisasi fokus pada tujuan yang melibatkan orang yang sangat fokus dan sangat bersemangat untuk mencapai tujuan. Mereka mempunyai semangat untuk menjalankan atau melakkan segala sesuatu secara cepat dan sangat peka terhadap tujuan. Komunikasi yang dilakukang cenderung cepat, langsung, dan dikendalikan dengan cara “tidak ada yang tidak mungkin”. Kebiasaan seperti ini menonjolkan urusan omong kosong tidak ditoleransi, karena dianggap menghabiskan waktu saja. Kemenangan adalah segalanya,

dan orang didorong melakukan berapa lamapun waktu yang digunakan untuk membuat sebuah tujuan dapat terwujud.

Budaya upahan tidak hanya sekedar mempunyai tujuan utama untuk menang, namun mereka juga menghancurkan musuh-musuh mereka. Fokus pada tujuan dan objektifitas juga mengarah kepada satu tingkat politik yang minimal. Sisi negatif dari bentuk budaya ini adalah bahwa budaya ini dapat mengarah pada perlakuan yang hampir tidak manusiawi terhadap orang , yang dipahami sebagai orang yang berkinerja rendah.

c. Budaya Fragmen (*Fragmanted Culture*)

Bentuk budaya ini ditandai oleh sosialitas dan solidaritas yang sama-sama rendah (*low on sociability, low and solidarity*). Organisasi yang mengusung budaya fragmen sebagai bentuk budaya organisasinya akan dipenuhi para anggota yang individualis. Mereka yang berkerja dalam *fragmented culture* ini sedikit melakukan kontak satu sama lain dalam banyak hal, bahkan mereka tidak saling mengenal.komitmen adalah yang pertama dan terutama bagi bagi masing-masing anggota dan tugas-tugas jabatan mereka. Tidak ada atau hanya sedikit sekali terdapatnya sesuatu yang identi dengan organisasi atau lembaga yang menaungi mereka.

Dalam bentuk budaya ini, anggota organisasi dinilai hanya berdasarkan produktifitas dan mutu hasil kerja mereka. Hal-hal negatif yang besar dalam budaya organisasi ini adalah kritik yang besar

terhadap orang lain dan tidak adanya kolekatilas. Pembicaraan diantara mereka akan dilakukan apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya, bahkan jika terdapat anggota lain yang mengajak atau memulai pembicaraan yang dianggap tidak berguna, biasanya anggota lainnya akan meninggalkannya sendiri. Oleh karena itu, tidak heran jika dikatakan bahwa anggota *fragmented culture* tidak menampakkan identifikasi diri dengan organisasi dimana dia bekerja. Sebaliknya, mereka cenderung mengidentifikasi diri dengan profesi dimana mereka menjadi bagiannya.

d. Budaya Komunal (*Communal Culture*)

Bentuk budaya komunal ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas yang tinggi (*high on sociability, high on solidarity*). Organisasi dengan tipe ini mengedepankan persahabatan antar anggota dan menilai baik kinerja mereka sehingga antar anggota dalam organisasi dengan bentuk atau tipe budaya organisasi ini sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional.

Communal culture sangat luas terdapat pada organisasi dengan menggunakan teknologi tinggi. Berbagai kemudahan dalam berkomunikasi seiring perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini, mempermudah komunikasi diantara mereka baik anggota organisasi di level pegawai bawahan, antar pejabat, maupun antara bawahan dan pejabat. Sehingga individu dalam organisasi

dengan tipe dan bentuk budaya organisasi seperti ini cenderung berbagi dalam banyak hal.

Komunikasi mengalir dengan sangat mudah, diantara orang atau individu pada semua tingkatan organisasi dan dalam sebuah bentuk. Setiap orang sangat bersahabat sehingga perbedaan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan dalam praktiknya akan menjadi kabur. Mereka mengenakan logo organisasi, mereka hidup dalam kepercayaan organisasi dan mereka sangat membela organisasi mereka ketika berbicara dengan orang lain.

5. Faktor Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Robbin, faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi antara lain adalah sebagai berikut;

a. Sejarah Organisasi

Sejarah organisasi memuat tentang bagaimana proses pendirian suatu organisasi tersebut, keberhasilan yang dimulai dari bawah, pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan dan juga masalah-masalah lain yang muncul dalam organisasi. Hal tersebut menjadi suatu cerminan budaya dan memberikan pengaruh agar dapat melakukan hal yang lebih baik lagi di masa sekarang.

b. Kebiasaan

Merupakan suatu pengulangan aktivitas yang dilakukan dalam organisasi sehingga akan menjadi suatu kebiasaan dan juga akan menjadi budaya yang ada dalam organisasi tersebut. dengan tetap

terjaganya budaya-budaya organisasi maka akan memantapkan nilai-nilai dalam organisasi dan tujuan-tujuan organisasi.

c. Bahasa

Dengan mempelajari bahasa organisasi yang ada, maka pelaku-pelaku organisasi pun akan mempelajarinya bahasa-bahasa tersebut dan akan berusaha mempertahankannya.

Sedangkan menurut Tosi, Rizzo, dan Carrol, budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas; yaitu mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat; yaitu keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi; yaitu dimana organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

6. Fase-Fase Budaya Organisasi

Schein, membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

- a. Fase awal, adalah fase tahap pertumbuhan organisasi, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun kelompok atau organisasi lain.
- b. Fase pertengahan, dimana budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- c. Fase dewasa, dimana budaya organisasi berfungsi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

7. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi Azibar yang mengutip pandangan Deal dan Kennedy, mengemukakan bahwa atribut kunci budaya organisasi adalah sebagai berikut;²⁷

- a. Nilai-nilai, yaitu keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya.
- b. Pahlawan organisasi keteladanan, yaitu anggota organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi.
- c. Ritual, yaitu upacara simbolis untuk merayakan dan memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi.

²⁷ Achmad Sobirin. *Budaya Organisasi*, 231

- d. Jaringan komunikasi budaya, yaitu saluran interaksi yang digunakan untuk memperkenalkan anggota terhadap budaya organisasi.

8. Nilai-Nilai Budaya Organisasi

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diidentifikasi sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahannya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Kepemimpinan harus ada dalam semua tingkatan organisasi. Menurut Robbin, Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan dari organisasi tersebut.²⁸ Terdapat beberapa teori yang berkaitan dengan kepemimpinan, antara lain adalah sebagai berikut;

1) Teori Sifat

Teori ini dikemukakan oleh Ralph Stogdill, bahwa pemimpin memiliki sifat-sifat tertentu seperti karakteristik fisik, latar belakang sosial, intelegensial, kepribadian, dan karakteristik hubungan sosial.

2) Teori Perilaku

²⁸ Ibid, 233

Dalam aspek ini terdapat dua dimensi yakni inisiatif dalam menentukan dan mengorganisasikan struktur tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan, serta tingkat atensi sebagai apresiasi terhadap kesejahteraan bawahan.

3) Teori Berdasarkan Ciri-Ciri

Menurut Djatmiko, teori ini adalah teori yang sangat klasik, yang masih mendapat perhatian baik oleh para pakar mengenai bagaimana seyogyanya menjadi seorang pemimpin. Ciri-ciri tersebut antara lain adalah pengetahuan yang luas, keterampilan komunikasi yang efektif, keterampilan mendidik, rasa tepat waktu, keteladanan, kesediaan menjadi pendengar yang baik, fleksibilitas, ketegasan, orientasi masa depan, dan sikap yang antisipatif.

4) Teori Kontingensi Model Fiedler

Teori ini mengasumsikan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadahi antara gaya interaksi antara pemimpin dengan anak buah. Terdapat tiga unsur yang mempengaruhi keefektifan model ini, yaitu hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, dan kewibawaan posisi kepemimpinan.

5) Teori Alur-Tujuan

Teori ini mengasumsikan bahwa tingkah laku seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahan sejauh mereka menganggapnya sebagai sumber kepuasan, baik secara langsung atau masa depan.

6) Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah sekedar sebuah keterangan yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

7) Teori Kepemimpinan Klasik

Teori ini mengatakan bahwa para pengikut (bawahan) menemukan penjelasan mengenai kemampuan kepemimpinan yang luar biasa saat mereka mengamati perilaku tertentu.

8) Teori Kepemimpinan Visioner

Pemimpin yang visioner yang dikatakan oleh Sashkin adalah yang mempunyai tiga sifat yang berkaitan dengan visioner mereka, yaitu kemampuan untuk menjelaskan visi kepada bawahan, kemampuan untuk mengungkapkan vis tersebut bukan hanya secara verbal namun jugamelalui perilaku, serta kemampuan memperluas atau mererapkan visi pada berbagai konteks kepemimpinan.

Menurut Burt Nanus, pemimpin diharapkan dapat menjalankan peran sebagai pemberi arah, agen perubahab, pembicara,

dan pembina. Sedangkan menurut Djanais Djanid, peran pemimpin adalah sebagai pengambil keputusan, pemotivasi bawahan, sumber informasi, pencipta inspirasi, pencipta keadilan, katalisator, wakil dari organisasi, penyelesai konflik, serta pemberi sugesti kepada bawahan.

b. Perilaku

Perilaku yang menjadi nilai dari budaya organisasi terkait dengan kepribadian dan sikap. Kepribadian didefinisikan sebagai suatu cara mengenai bagaimana individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat dan dapat diukur dan dilihat oleh seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadian ini adalah keturunan, lingkungan dan situasi. Sedangkan sikap didefinisikan sebagai pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak, mengenai objek, orang, atau peristiwa.

c. Aturan

Aturan adalah hasil kesepakatan yang disetujui oleh pihak yang bersangkutan melalui kesepakatan, petunjuk, atau perintah yang ditetapkan atau disepakati sebagai upaya untuk mempertahankan budaya organisasi. Pada umumnya, budaya yang kental cenderung sulit untuk menerima perubahan karena sistem nilai yang tumbuh telah mengakar kuat dalam sanubari anggota-anggota organisasi.

9. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Dari beberapa pendefinisian budaya organisasi, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Berbeda dengan peran budaya organisasi, fungsi budaya organisasi menurut Nelson dan Quick adalah sebagai berikut;

a. Perasaan Identitas dan Menambah Komitmen Organisasi

Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, serta perubahan nilai-nilai di dalam masyarakat, perbedaan dan identitas budaya (kebudayaan) dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintahan di berbagai bidang.

b. Alat Pengorganisasian Anggota

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

c. Memperkuat Nilai-Nilai dalam Organisasi

Kebersamaan adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota organisasi.

d. Mekanisme Kontrol Prilaku

Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.

Sedangkan menurut Robbin, fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut;

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Robbins kemudian merinci fungsi budaya organisasi sebagai berikut; Pertama budaya mempunyai peranan pembeda atau sebagai tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih

luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Kelima, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

10. Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Budaya Organisasi

Dalam usaha untuk meningkatkan budaya organisasi, para anggota organisasi yang mempunyai kewenangan dapat menggunakan praktik-praktik yang juga dilakukan dalam organisasi tersebut. Misalnya, dengan dilakukannya proses seleksi yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut, kemudian dengan pemberian penghargaan kepada orang-orang yang dengan baik menjaga budaya organisasi tersebut dan juga melakukan pemutusan hubungan kerja dengan orang-orang yang menentang budaya organisasi tersebut. Dengan begitu, budaya yang ada dalam suatu organisasi tersebut akan terjaga dengan baik.

C. Telaah Pustaka

1. Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Dewi Sandy Trang, dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatra Utara)” Vol 1 No. 3, September 2013, Hal. 208-216.²⁹ Dalam hal ini, Peneliti ingin

²⁹ <https://ejournal.unstrat.ac.id>. Diakses pada 14 November 2017, 18.34

mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BPKP Provinsi Sumatra Utara secara simultan dan parsial dalam fenomena pergantian kepemimpinan. Teori yang digunakan yakni teori Kepemimpinan, teori Budaya Organisasi, dan teori Kinerja. Jenis penelitian yang digunakan oleh Peneliti pada penelitian ini adalah eksplanatori yang menjelaskan hubungan sebab akibat variabel melalui pengujian hipotesis. Dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan teknik regresi linier sederhana dan menghitung koefisien *Alpha Cronbach* dari masing-masing item dalam suatu variabel. Dalam penelitian, penulis menguji validitas dengan menggunakan program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 17. Teknik analisis data menggunakan analisis data deskriptif. Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak secara signifikan.

2. Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Andi Dian Winarti, Otto Randa Payangan, dan Nurdjanah Hamid, dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV”, Vol.15 No.1 Juni 2016, Hal.96-102.³⁰

Penelitian ini menggunakan pendekatan kausalitas yang menguji hubungan

³⁰ <http://pasca.unhas.ac.id>. Diakses pada 14 November 2017, 21.07

antara dua variabel dengan menggunakan Teori Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.

3. Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Mita Afrita, Mahli Muis, dan Fauziah Umar, dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat”, Vol.3 No.2 Desember 2014, Hal.172-179.³¹ Penelitian bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat. Penelitian ini menggunakan Metode kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif dan kausal. Penelitian ini menggunakan teori Budaya Organisasi dan teori Kinerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.

Hal yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada jenis penelitian, objek, dan subjek yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini menggunakan jenis atau pendekatan penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif, karena dengan pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengetahui bagaimana proses dan pengaruh komunikasi organisasi secara lebih mendalam yang tidak bisa diwakili dengan angka-angka statistik. Objek dalam penelitian ini adalah Pegawai di Kantor Badan Narkotika Nasional Kabupaten Kediri, sedangkan subjek penelitian

³¹ <http://pasca.unhas.ac.id>. Diakses pada 14 November 2017, 23.57

adalah bentuk dan penerapan budaya organisasi yang diterapkan pada kantor Badan Narkotika Nasional Kabupaten Kediri.

