

KETERKAITAN BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI

Oleh:

Dr.Dr. Hj. Tlta Meirina Djuwita, M.Si

ABSTRAK

Budaya merupakan perpaduan nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, tradisi yang mengakar di suatu masyarakat dan mempengaruhi sikap dan perilaku setiap orang atau masyarakat. Jika berorientasi kepada budaya organisasi, maka dapat diartikan budaya organisasi mengandung nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan, pola perilaku dalam organisasi, sehingga hal tersebut dapat mendorong dalam peningkatan kinerja pegawai untuk memajukan organisasi.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

A .PENDAHULUAN

Budaya dalam sebuah organisasi mempunyai fungsi yang penting, di mana budaya dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi, sebenarnya budaya tidak muncul dengan sendirinya tetapi harus dibentuk oleh anggota organisasi ke arah budaya yang positif yang dapat memberikan kontribusi pada pencapaian kinerja pegawai yang tinggi.

Pengaruh lingkungan internal dan eksternal, visi, misi, tujuan, sasaran, nilai organisasi, pimpinan serta perubahan sosial di masa yang akan datang sangat mempengaruhi dibentuknya sebuah budaya yang menjadi pendorong meningkatnya kinerja organisasi. Seorang pemimpin perlu menciptakan, mempertahankan, dan membina sebuah budaya dalam organisasi, karena budaya menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kemajuan yang dapat dicapai oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang dominan adalah serangkaian nilai inti yang dilakukan oleh mayoritas dari

anggota organisasi, dan sub budaya organisasi adalah serangkaian nilai yang diterapkan oleh satu minoritas, biasanya minoritas kecil dari anggota-anggota organisasi seperti departemen atau unit.

Budaya organisasi mampu menjadi pendorong bagi peningkatan kinerja organisasi. Adapun fungsi dari budaya organisasi adalah dapat meningkatkan komitmen organisasi, membedakan organisasi dengan organisasi yang lain, menciptakan identitas diri anggotanya, dan pengendali perilaku anggotanya. Selain itu budaya organisasi yang positif dapat menanamkan keyakinan dan nilai pada anggota organisasi sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku. Sehingga anggota organisasi akan berkomitmen terhadap keyakinan dan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi untuk ditaati sebagai arah dalam kegiatan organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Perubahan perilaku akan menciptakan pola dan nilai yang lebih

dikenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi tersebut merupakan kristalisasi dari seluruh bentuk perilaku baik yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal maupun lingkungan internal dan prinsip dalam dirinya sendiri. ketika orang-orang memasuki sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan tertentu yang telah ada sebelumnya. Nilai-nilai dan kepercayaan itu ternyata tidak cukup untuk membantu individu dalam mencapai kesuksesan organisasi, sehingga perlu adanya komitmen bersama dalam mencapai kinerja yang tinggi..

Semua organisasi mempunyai budaya sendiri, dapat dilihat pada karakteristik pelaksanaan kegiatan organisasi. Suatu budaya organisasi merupakan sikap dan perilaku yang dipegang oleh para anggota organisasi, di mana setiap orang dalam organisasi tersebut memberikan kontribusi dalam sikap dan perilaku tersebut.

Schein dalam Luthans (1995:122) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan "*A pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptations and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem.*"

Kemudian Martine dalam Luthans (1995:497) menyatakan bahwa "*As individual come into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell about what goes on, the organization's formal*

Rules and procedures, its formal codes of behavior, rituals, tasks, pay system, jargon and jokes only understood by insiders, and so on. These elements are

some of the manifestation of organizational culture."

Menurut Sweeney dan McFarlin (1995:334), budaya organisasi merujuk pada cara hidup yang mampu mengkomunikasikan pesan-pesan tentang apa dan bagaimana kita bekerja atau mengerjakan sesuatu. Lebih jauh Sweeney dan McFarlin mengemukakan bahwa kepribadian organisasi menjadi kekuatan dari organisasi karena mengandung nilai, kepercayaan, atau norma yang dianut bersama untuk menjalankan visi dan misi organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, atau sistem dari makna bersama, dimana hal itu merupakan karakteristik utama yang dimiliki oleh organisasi.

Harison dan Huntington (2000:5) memberikan definisi mengenai budaya yakni sebagai nilai, sikap, keyakinan, orientasi, dan asumsi-asumsi yang menjadi landasan pikiran di masyarakat.

Menurut Sedarmayanti (2009:27) budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (sering tidak dinyatakan dengan jelas) dipegang bersama anggota organisasi, setiap organisasi mempunyai budaya sendiri, mirip dengan kepribadian seseorang, sebuah tema yang tidak berwujud, namun ada dan hadir, menyediakan arti, arahan, dasar atas tindakan.

Berpijak pada beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, inovasi, kesatuan, keakraban, integritas,

pelaksanaan kerja yang dijadikan sebagai pedoman bagi para anggotanya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai norma dan perilaku-perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk menjaga ekistensi dari organisasi dimana mereka bekerja..

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang dapat dipelajari, dibentuk dari pola perilaku yang mencakup pola kognitif, afektif dan psikomotorik. Dengan kata lain budaya atau kebudayaan merupakan keseluruhan yang kompleks yang terdiri dari ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan lainnya juga kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota sosial/masyarakat. Menurut Luthans (1995:497) mengemukakan beberapa karakteristik yang penting dalam budaya organisasi yaitu:

- a. *Observed behavioral regularities. When organizational participants interact with one another, they use common language, terminology, and ritual related to deference and demeanor.*
- b. *Norms : standard of behavior exist, including guidelines and how much work to do, which in many organizations come down to "Do not do too much; do not do too little."*
- c. *Dominant Values. These are major values that the organization advocates and expects the participants to share. Typical examples are high product quality, low absenteeism, and high efficiency.*
- d. *Philosophy. There are policies that set forth the organizations beliefs*

about how employees and/or customers are to be treated.

- e. *Rules. There are strict guidelines related to getting along in the organization, Newcomers must learn those "ropes" in order to be accepted as full-fledged members of the group.*
- f. *Organizational climate. This is an overall "feeling" that is conveyed by the physical layout, the way participants interact, and the way members of organizational conduct themselves with customers or other outsiders.*

Menurut Robbins (1993:602) ada 10 karakteristik yang merupakan nilai dari budaya organisasi, yaitu:

- (1) *Member identity.*
- (2) *Group emphasis*
- (3) *People focus*
- (4) *Unit integration*
- (5) *Control*
- (6) *Risk tolerance*
- (7) *Reward criteria*
- (8) *Conflict tolerance*
- (9) *Means-ends orientation*
- (10) *Open system*

Berdasarkan pendapat di atas, terlihat adanya beberapa karakteristik budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.. Adapun sistem nilai yang dianut organisasi merupakan dasar dari pedoman dalam bentuk dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

Sweeney dan McFarlin (1995:344-345) mengemukakan bahwa salah satu hal terpenting dalam mempelajari budaya organisasi adalah kemampuan membaca ciri-ciri atau karakteristik budaya itu sendiri, di antaranya melalui:

1. *Look at the physical setting*
2. *Put yourself in the customer's shoes*
3. *Look at other forms of customer interface*
4. *Read your company literature*

5.Compare stories

6. Compare behavior

Budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan, dan cara kerja orang yang ada di dalamnya. Penampilan pegawai yang ditunjukkan dengan kegairahan, disiplin, rasa suka atau moral-moral yang negatif seperti malas, kurang responsif, apatis, dan sebagainya dapat ditentukan oleh pengaruh-pengaruh kultural yang terjadi pada organisasi. Demikian pula sebaliknya bahwa perbedaan-perbedaan kultural memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan para pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi. Organisasi selalu ingin tampil dengan ciri khasnya, masing-masing organisasi memiliki budayanya tersendiri. Hal tersebut karena budaya organisasi dipengaruhi oleh visi dan misi serta tujuan organisasi. Walaupun organisasi itu sejenis, namun budayanya tentu akan mempunyai perbedaan. Karena itu budaya organisasi disebut juga sebagai sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain.

Aspek manusia dalam organisasi memegang peranan penting yang merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi dan mengevaluasi struktur, dan kinerja organisasi. Dalam proses tersebut, manusia melakukan interaksi antar individu sesuai dengan peran dan fungsinya yang dilakukan secara terus menerus dalam kurun waktu yang cukup panjang dan pada akhirnya akan membentuk suatu pola budaya tertentu yang khas antara satu organisasi dengan yang lainnya. Budaya organisasi merupakan pola

perilaku yang menjadi suatu ciri khas dari suatu organisasi tertentu yang relatif permanen dilakukan oleh anggota organisasinya.

Budaya yang diciptakan organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya akan dipengaruhi pula oleh budaya yang dibawa individu-individu dalam organisasi. Karena budaya organisasi dapat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku para pegawai. Strategi membentuk budaya yang kuat yang dipatuhi semua pegawai merupakan hal yang perlu dilakukan oleh organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan loyalitas dari para pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan kinerja yang tinggi. Bila terjadi perubahan sosial dalam organisasi dengan masuknya budaya organisasi yang baru, maka perlu adanya penerimaan atau adaptasi selama budaya organisasi yang baru mempunyai manfaat dalam peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2009:226): Organisasi dengan budaya yang kuat mempunyai kejelasan keyakinan dan nilai yang dibutuhkan dalam proses membentuk keyakinan dan nilai tersebut dengan serius. Nilai yang dianut mendasari strategi yang diambil. Keyakinan paling umum untuk membentuk budaya organisasi meliputi :

1. Keyakinan untuk menjadi yang terbaik.
2. Keyakinan dalam kualitas dan jasa yang superior.
3. Keyakinan akan pentingnya karyawan sebagai individu dan percaya pada Kemampuan memberi kontribusi yang kuat.
4. Keyakinan akan pentingnya rincian dari pelaksanaan, dan pentingnya hal

- Kecil untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
5. Keyakinan pelanggan mempunyai kepuasan yang tinggi.
 6. Keyakinan yang memberi inspirasi kepada karyawan melakukan terbaik.
 7. Keyakinan akan pentingnya komunikasi informal.
 8. Keyakinan bahwa pertumbuhan dan keuntungan merupakan hal penting bagi kemakmuran organisasi.

Nilai-nilai dalam budaya organisasi mempunyaip pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Adapun istilah kinerja berasal dari kata *performance* (Sedarmayanti, 2001:50) yang berarti prestasi kerja , pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Menurut Smith (1982: 393) menyatakan bahwa kinerja adalah "*output drive processes, human, or otherwise* ", maksudnya adalah kinerja merupakan hasil (output) dari sebuah proses. Kemudian Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001:51) mengemukakan rumusan kinerja sebagai "*performance = ability x motivation*". Jika dikaitkan dengan budaya organisasi dapat dijelaskan bahwa nilai-nilai dari budaya organisasi yang positif akan dapat mempengaruhi komitmen, kemampuan, motif berprestasi, loyalitas dan ketaatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan kearah peningkatan performance atau kinerja yang tinggi, sehingga organisasi dapat menjaga eksistensinya dan para pegawainya akan dapat mengembangkan dirinyamenuju keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

KESIMPULAN

- 1..Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadwalkan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.
2. Pada hakikatnya budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan organaisasi lainnya dan berpengaruh kepada peningkatan kinerja pegawai. Adapun Manfaat dari budaya organisasi adalah:
 - Untuk Identitas bagi para anggota organisasi
 - Menimbulkan komitmen organisasi, anggota organisasi akan berkomitmen terhadap keyakinan dan nilai yang terkandung dalam karakteristik organisasi dimana mereka bekerja
 - Memantapkan sistem sosial organisasi atau sebagai perekat sosial organisasi
 - Para anggota organisasi mempunyai keyakinan dan nilai sebagai panduan yang harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi.
 - Para anggota organisasi akan mempunyai loyalitas dan motif berprestasi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

- Harrison, Lawrence & Huntington, Samuel P. (2000). *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Perseus Book Group.
- Hoy & Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House, Inc,
- Luthans, Freed (1995). *Organizational Behavior (7ed)*. Singapore:Mc Graw-Hills Book Co.
- Robbins, Stephens.1993. *Organizational Behavior (6ed)*, USA, Prentice Hall International, Inc.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*. California: McMillan International Publishing Group.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung :Mandar Maju
- .(2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan(Mewujudkan pelayanan Prima dan Pemerintah yang baik)*, Bandung, PT Refika Aditama.
- Smith, D.G.(1982) *The Exit Structure Of Strategic Alliances*, Illinois law Review:Forthcoming.
- Sweeney, Paul D. dan McFarlin, Dean B. (1995) *Organizational Behavior: Solution for Management*. USA: McGraw-Hill Companies.

Riwayat Penulis

Dr. Dr.Hj.Tita Meirina Djuwita,M.Si dosen tetap Sekolah Pascasarjana Universitas Nurtanio