

# PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN KINERJA SUATU ORGANISASI

LINA MARLIANI

Dosen Program Studi Administrasi Negara  
FISIP universitas Galuh Ciamis

## ABSTRAK

*Kajian tentang budaya organisasi merupakan hal yang menarik karena berkenaan dengan keunikan-keunikan, karakter-karakter yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi diciptakan oleh “pendirinya” yakni orang yang sudah terlebih dahulu berada dalam organisasi, dimana budaya tersebut menjadi tradisi, kebiasaan yang melekat, yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya berkenaan dengan sesuatu yang bernilai positif, yang bersifat unik yang merupakan karakter suatu organisasi. Seperti halnya pola kepemimpinan, kerapuhan administrasi, kedisiplinan, sistem penghargaan, sistem wewenang, dan masih banyak lagi budaya yang dianut organisasi. Karenanya budaya organisasi selayaknya memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan organisasi terutama dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi maupun individu dalam organisasi.*

**Kata Kunci:** Peranan, Budaya Organisasi, Kinerja

### A. Pendahuluan

Budaya organisasi berkenaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi dalam menyelenggarakan kegiatannya. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya pada masa lalu. Dan faktor manusia menjadi hal yang penting dalam menerapkan nilai-nilai tersebut dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tangkilisan (2002:25) menyatakan bahwa “Unsur manusia merupakan unsur penting dalam organisasi, yang berperan aktif

dan dominan dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia adalah perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi”.

Sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu yang bekerjasama dan berinteraksi satu sama lain, akan membentuk sebuah kebiasaan yang lama-kelamaan akan membentuk budaya organisasi dalam sistem organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan pola terpadu yang dihasilkan dari perilaku individu dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, brand, yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam membentuk para pegawai untuk berperilaku dan bertindak dalam mengatasi suatu permasalahan sebuah organisasi. Dengan dianutnya budaya organisasi yang kuat oleh para pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya, sehingga pekerjaan apapun dapat terselesaikan sesuai yang diharapkan.

Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan. Teori budaya organisasi ini memiliki beberapa asumsi dasar yakni sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi, yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan

standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

2. Penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi. Disaat seseorang memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya dari organisasinya.

3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga bervariasi. Dimana setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut memiliki penafsiran budaya dengan berbeda. Biasanya, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut bersifat dominan atau sangat menentukan pada budaya yang dianut organisasi tersebut. Jika organisasi tidak memiliki budaya dominan maka nilai budaya organisasi akan berkurang karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek makna bersama dari budaya inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan

membentuk perilaku anggota dalam organisasi.

## **B. Permasalahan**

Bangsa Indonesia sangat terkenal bukan saja karena negeri ini kaya akan sumber daya, tetapi terlebih lagi karena masyarakatnya yang ramah. Ini merupakan suatu budaya yang unik, karakter bangsa yang tidak dimiliki oleh bangsa lainnya. Bahwa masyarakat Indonesia ramah menjadi *brand/image* atau citra yang sudah mendunia. Dan kita sepakat dengan *brand* tersebut. Ini merupakan budaya yang harus kita pupuk, pertahankan karena dengan perubahan jaman, teknologi informasi yang cepat, nilai budaya tersebut bisa berkurang sedikit demi sedikit dan akan muncul budaya lain yang mungkin bukan merupakan ciri/watak dari masyarakat Indonesia.

Budaya selayaknya memiliki nilai yang positif, karena begitu seharusnya. Tetapi kenyataan dalam organisasi banyak masyarakat yang memandang negatif terhadap budaya yang dianut oleh suatu organisasi. Seperti contoh budaya organisasi dalam hal kerapian administrasi, baik itu surat-menyurat, keuangan, kearsipan, barang masuk/keluar, ditenggarai masih banyak organisasi yang buruk dalam hal tertib administrasi. Ketidajelasan dalam pembagian wewenang, sehingga ada beberapa organisasi dimana pekerjaan hanya bertumpu pada salah seorang pegawai. Kedisiplinan hal yang paling banyak dijumpai di organisasi yang berada di

daerah, yang jauh dari jangkauan pengawasan, ternyata disiplin sebagian pegawai masih sangat lemah. Jargon bahwa disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu sudah tidak diperhatikan. Banyak diantara pegawai dalam organisasi yang miskin ide-ide kreatif, yang hanya menjalankan pekerjaan sebatas tugas dan tanggung jawab pada pimpinan. Mengerjakankan apa yang biasa dikerjakan, dengan budaya *Asal Bapak Senang* hanya untuk mendapatkan nilai dari pimpinan. Dan masih banyak lagi masalah dalam budaya organisasi yang cukup menarik untuk kita ketahui.

## **C. Pembahasan**

Sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu yang bekerjasama dan berinteraksi satu sama lain, akan membentuk sebuah kebiasaan yang lama-kelamaan akan membentuk budaya organisasi dalam sistem organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan pola terpadu yang dihasilkan dari perilaku individu dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

### **a) Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang didefinisikan dalam berbagai pengertian. Pengertian beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Robbin (1996 : 289) “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu”. Menurut Robin, karakteristik primer dalam budaya organisasi pada hakikatnya adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko  
Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail  
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen memuaskan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim  
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
6. Keagresifan  
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

## 7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian urusan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Luthans (2006 : 109) menyatakan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah :

1. Kebersamaan yaitu sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kesamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota baru khususnya melalui program-program pelatihan, sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah dan tindakan-tindakan lainnya yang memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.
2. Intensitas merupakan suatu hasil dari struktur imbalan keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi

imbangan, oleh karena itu pimpinan organisasi perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Sumber utama dari budaya sebuah organisasi adalah para pendirinya, karena mereka yang mempunyai visi dan misi bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya, mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara, seperti dikemukakan Luthans (2006: 76), yaitu :

1. Para pendirinya hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka.
3. Perilaku para pendiri itu sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

#### **b) Fungsi Budaya**

Di atas telah disinggung dampak budaya organisasi pada perilaku. Jika dikaitkan dengan budaya organisasi yang kuat hendaknya tingkat keluar karyawan rendah. Hal ini sejalan dengan fungsi dari budaya organisasi

yang dikemukakan oleh Robbins (1996:294) sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran dalam menetapkan tapal batas ; artinya ; budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemandirian sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Fungsi yang terakhir tersebut menurut Robbins yang paling menarik perhatian dimana dijelaskan bahwa budaya menetapkan aturan permainan : Menurut definisi budaya itu sangat sulit untuk dipahami, karena tidak berwujud, bersifat implisit dan dianggap sudah seharusnya. Tetapi setiap organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari di tempat bekerja.

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997:45) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondissi geografis, sistem sosial, politik, ekonomi, dan perubahan nilai dalam masyarakat.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya, diantaranya menjadi komoditi wisata budaya.
4. Sebagai kekuatan penggerak. Karena budaya terbentuk melalui proses belajar yang bersifat dinamis.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah lau dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
7. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan di ajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai pengganti formalisasi, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan

10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation – state

### **c) Menciptakan dan Mempertahankan Budaya**

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Sekali ditegakkan, jarang budaya itu akan berangsur padam. Kebiasaan, tradisi dan cara umum melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh denganusaha keras tersebut. Ini yang membimbing ke sumber paling akhir dari budaya organisasi yaitu : pendirinya. Para pendiri ini secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalai oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya.

Sekali suatu budaya itu terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para anggotanya seperangkat pengalaman yang serupa. Menurut Robbins (1996 : 297) mengatakan ada 3 (tiga) kekuatan yang memainkan peranan dalam mempertahankan suatu buadaya organisasi, yaitu :

1. Proses seleksi untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi.

2. Tindakan manajemen puncak melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, manajemen puncak menegakkan norma-norma yang akan merembes ke bawah sepanjang organisasi.
3. Sosialisasi yaitu proses yang mengadaptasikan anggota organisasi pada budaya organisasi itu. Karena mereka tidak kenal dengan budaya organisasi, karyawan baru agakpotensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Inilah saat organisasi berupaya membenyuk orang luar menjadi seorang karyawan/pegawai dalam kedudukan yang baik.

Pentingnya membangun budaya organisasi terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi terdiri dari karakteristik yang relatif stabil. Budaya itu dikembangkan dari tahun ke tahun dan berakar pada nilai yang kuat diyakini pegawai sehingga mendapatkan komitmen yang tinggi. Selanjutnya, ada sejumlah kekuatan terus bekerja mempertahankan budaya tersebut.

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan. Terdapat pula pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang. Hal ini

merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja dimana dalam suatu organisasi para karyawan membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi atas resiko, tekanan pada tim, dan dukungan. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan para anggotanya, dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya.

#### **D. Kesimpulan**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma tidak tertulis yang dianut oleh suatu organisasi dengan keunikan-keunikan, karakteristik tersendiri yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai dan dipertahankan oleh organisasi itu. Budaya disuatu organisasi ditandai dengan adanya keberaturan cara

bertindak dari seluruh anggota organisasi yang dapat diamati, adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota serta adanya ketentuan dan aturan main tertentu yang mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi, yaitu terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Lingkungan ini akan dipersepsikan dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya.

Taliziduhu Ndraha. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

### **Referensi**

Luthans, David. 2002. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Dedi Jacobus. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Prenhallindo

Tangkilisan. 2002. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.