

PENGARUH KUAT-LEMAHNYA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Suatu Kajian Terhadap Teori Budaya Organisasi Robbins)

Oleh:
Teni Listiani, SE, MM

Abstract

The performance of the whole employees in an organization can be seen from their behavior both individually or collectively. This behavior can generally affected by the organization characteristics reflected in its organization culture. Robin's theory states that the level of staffs performance will be greatly affected by the strengths and weaknesses of the organization culture. An organization with strong culture usually has similar core values agreed upon by most of the organization members. In addition, in an organization with strong culture, its employees usually has very high commitment towards the values. The stronger the culture of an organization is, the higher the commitment of the employees towards the core values will be. This commitment will affect the behavior of its members reflected through their performance. Similarly, in an organization with weak culture, the commitment of its members to its core values will be low too. Therefore its effect towards work behavior will not be significant (low performance).

A. PENDAHULUAN

Pada awalnya banyak pendapat yang memaknai istilah organisasi identik dengan pengertian berikut: pertama, organisasi merupakan 'wadah' sekumpulan orang-orang yang saling bekerja sama dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; kedua, organisasi juga biasa diartikan sebagai suatu 'alat' yang berfungsi untuk mengkoordinasi serta mengendalikan sekelompok orang yang memiliki berbagai sifat atau karakteristik. Akan tetapi seiring dengan berjalannya waktu, dewasa ini ada pendapat yang menyatakan bahwa organisasi dianggap sebagai 'sesuatu' yang mempunyai kepribadian seperti halnya individu yang dapat bersifat kaku atau fleksibel, inovatif atau konservatif, bahkan dapat meningkatkan atau menurunkan efektivitas kerja orang-orang yang berada di dalamnya.

Lebih jauh lagi, dengan semakin berkembangnya teori tentang organisasi, kini telah muncul pula fenomena yang relatif baru yaitu ide yang memandang organisasi seperti halnya budaya, dimana ada sistem dari makna yang dianut bersama di antara anggota-anggotanya. Sistem makna tersebut bila diamati lebih seksama merupakan sekumpulan nilai-nilai utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Nilai-nilai utama yang ditetapkan dan telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Atau dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati, banyak dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam menetapkan dan melaksanakan nilai-nilai utama tersebut yang tercermin dalam budaya organisasinya. Budaya organisasi tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik suatu organisasi, untuk kemudian persepsi tersebut akan mengarahkannya untuk bersikap dan berperilaku tertentu sehingga menghasilkan suatu kinerja tertentu (baik atau buruk). Hal tersebut sejalan dengan

pendapat Robbins (1998 : 601) sebagai berikut: *Culture serves as a sense-making and control mechanism that guides and shapes the attitude and behavior of employees.*

B. PERILAKU ORGANISASI

Studi mengenai perilaku organisasi akhir-akhir ini semakin pesat perkembangannya, hal tersebut sejalan dengan semakin kompleksnya permasalahan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Dengan semakin rumitnya permasalahan sumber daya manusia, maka pimpinan organisasi mempunyai 'kewajiban' untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengannya. Karena manusia merupakan salah satu unsur pendukung yang utama dalam pencapaian tujuan organisasi, maka penanganan sumber daya manusia secara tepat merupakan tantangan utama yang harus dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi.

Perilaku manusia merupakan fungsi dari interaksi antara individu dan lingkungannya. Individu membawa berbagai karakteristik yang dimilikinya, seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya ke dalam suatu organisasi. Di lain pihak, organisasi dimana individu-individu tersebut berada, biasanya memiliki karakteristik pula. Jika kedua karakteristik tersebut berinteraksi, maka akan terwujudlah suatu perilaku organisasi. Jadi pada hakikatnya perilaku organisasi adalah hasil interaksi antara individu-individu dengan organisasi. Dengan kata lain, bahwa perilaku organisasi dapat menggambarkan karakteristik manusia yang berupa pemikiran, perasaan, maupun sikap individu atau kelompok yang terdapat di dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh karakteristik organisasi.

Mengenai pengertian perilaku organisasi, Gibson (1997:6) berpendapat:

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang mencakup teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajaran individu, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi.

Perilaku organisasi mencakup semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Dalam perilaku organisasi, individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karena itu, ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu. Perilaku organisasi mengupayakan agar usaha-usaha individu terkoordinir dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perilaku orang-orang, baik secara individual maupun kelompok yang dapat mewakili kinerjanya di dalam suatu organisasi akan berbeda-beda, hal tersebut biasanya tergantung pada karakteristik organisasi yang tercermin dari **budaya organisasinya**. Artinya, bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk sikap dan perilaku seseorang. Mengenai karakteristik organisasi, terdapat beberapa pendapat yang satu sama lain saling mendukung. Terlepas dari 'kacamata' siapa pun yang kita gunakan untuk memandang karakteristik organisasi yang dapat mewakili budaya organisasinya, pada prinsipnya bahwa karakter organisasi tersebut besar pengaruhnya terhadap kinerja para anggotanya. Keterkaitan antara karakter organisasi dengan kinerja para anggotanya, akan dipaparkan kemudian.

C. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Konsep budaya cukup baru di dalam terminologi teori organisasi, meskipun idenya telah muncul bersamaan dengan munculnya masyarakat itu sendiri. Dari beberapa sumber diperoleh beberapa pengertian yang kurang lebih memberikan pemahaman yang sama bahwa budaya merupakan cara hidup sekumpulan orang, yang tercakup

didalamnya pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, adat dan kecakapan, serta kebiasaan lainnya yang dimiliki seseorang sebagai anggota suatu kelompok masyarakat.

Budaya merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas pegawai. Budaya organisasi merupakan salah satu subsistem dalam organisasi mengenai kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut bersama di dalam organisasi dan merupakan pedoman bagi perilaku para anggotanya (Schermerhorn, 1996:250). Pendapat senada dikemukakan oleh J.C. Spender, (1983:2), sebagai berikut: "*A Belief system shared by an organization's member*". Sedangkan menurut T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr. (1982:103) budaya organisasi adalah: "*A dominant and coherent set of shared values conveyed by such symbolic means as stories, myths, legend, slogans, anecdotes, and fairy tales*". Sementara itu Gibson (1997:30) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: "*What the employees perceive and how his perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations*". Secara bebas dapat diartikan sebagai berikut: Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan pegawai dan bagaimana persepsi mereka membentuk pola kepercayaan, nilai-nilai dan berbagai harapan. Kemudian Gibson (1997:30) melanjutkan dengan menyatakan bahwa budaya dapat berupa:

1. *Symbols, language, ideologies, and myths.*
2. *Organizational scripts derived from the personal scripts of the organization's founder (s) or dominant leader (s).*
3. *A product; historical; based on symbols; and an abstraction from behavior and the product off behavior.*

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, Luthans (1995:497) dan Hellriegel (1998:546) berpendapat bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting sebagaimana berikut:

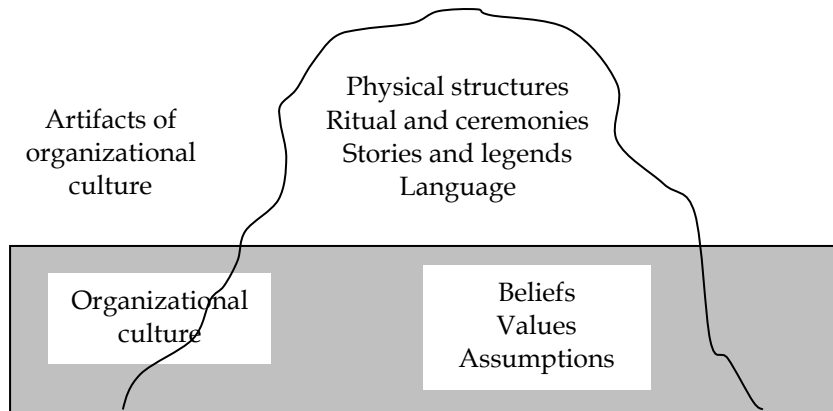
- *Routine behaviors when people interact;*
- *The norms that are shared by work groups throughout the organization;*
- *The dominant values held by an organization;*
- *The philosophy that guides an organization's policies toward its employees and customers;*
- *The rules of the game for getting along in the organization that a newcomer must learn in order to become an accepted member, and*
- *The feeling or climate conveyed in an organization by physical layout and the way in which members of the organization interact with other outsiders.*

Dari pendapat-pendapat tersebut tersirat penjelasan bahwa: 1) pada saat anggota di dalam organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka memakai bahasa, terminologi, serta sikap yang biasa digunakan; 2) di dalam budaya organisasi terdapat standar perilaku, misalnya aturan yang memandu anggotanya untuk melakukan apa dan berapa banyak tugas yang harus dikerjakan; 3) nilai-nilai yang menonjol, misalnya nilai yang mengutamakan kualitas kerja, pencapaian efisiensi tinggi dan tingkat kehadiran yang rendah, yang dianggap sebagai budaya, disepakati dan dipegang teguh oleh para anggota organisasi; 4) budaya organisasi memiliki falsafah yang menuntun kebijakan-kebijakan organisasi dalam upaya memperlakukan anggotanya dan pihak luar; 5) budaya organisasi memiliki aturan-aturan yang 'mengikat' setiap anggota baru, agar mereka diterima sebagai anggota; 6) iklim organisasi seperti misalnya bagaimana pengaturan tata letak perlengkapan, cara para anggota berinteraksi dan cara mereka memperlakukan sesama, satu sama lain dan pihak luar.

Beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh berbagai pendapat di atas, pada umumnya memperlihatkan bahwa budaya organisasi terdiri dari beberapa elemen. McShane (2000:498) mengelompokkan budaya organisasi kedalam dua kategori

berdasarkan dapat atau tidaknya elemen budaya diamati secara langsung seperti tampak pada gambar berikut:

Gambar 1
Elemen-elemen budaya organisasi



Sumber: McShane (2000:498)

Gambar tersebut menjelaskan bahwa yang tampak dan dapat diamati terdapat di permukaan (dinamakan artifak), elemennya meliputi struktur fisik, acara ritual dan upacara-upacara, cerita, serta bahasa. Sedangkan elemen lain yang terdapat di bawah permukaan sifatnya lebih mendasar dan merupakan budaya organisasi yang sesungguhnya yaitu kepercayaan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi.

Struktur Fisik

Elemen-elemen yang tampak sebagai struktur fisik dapat diumpamakan sebagai sebuah 'lambang materi'. Misalnya suatu perusahaan yang dilengkapi dengan fasilitas olah raga yang lengkap dan boleh digunakan oleh seluruh lapisan pegawai pada waktu-waktu tertentu, hal tersebut mengisyaratkan kepada para pegawai bahwa perusahaan menghargai nilai-nilai keterbukaan dan kebersamaan.

Acara Ritual

Sementara itu, ritual merupakan kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi. Dalam acara ritual biasanya tersirat makna yang mengungkapkan tujuan organisasi yang paling penting serta orang-orang manakah yang penting. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang menggelar acara hiburan tahunan yang sekaligus menentukan, dan menghadiah pegawai-pegawai yang memiliki prestasi kerja terbaik. Dari acara ritual, suatu organisasi secara tidak langsung nilai-nilai budaya organisasi tertentu disosialisasikan.

Cerita

Cerita-cerita biasanya merupakan kisah dari para pendiri organisasi, seperti diantaranya adalah cerita mengenai bagaimana para pendiri tersebut membangun kesuksesan yang diraih melalui berbagai kesulitan dan kegagalan. Cerita lain yang biasanya berkembang di dalam organisasi adalah mengenai adanya pelanggaran aturan yang berdampak pada pemberhentian kerja pegawai, atau bahkan cerita mengenai upaya-upaya yang dilakukan

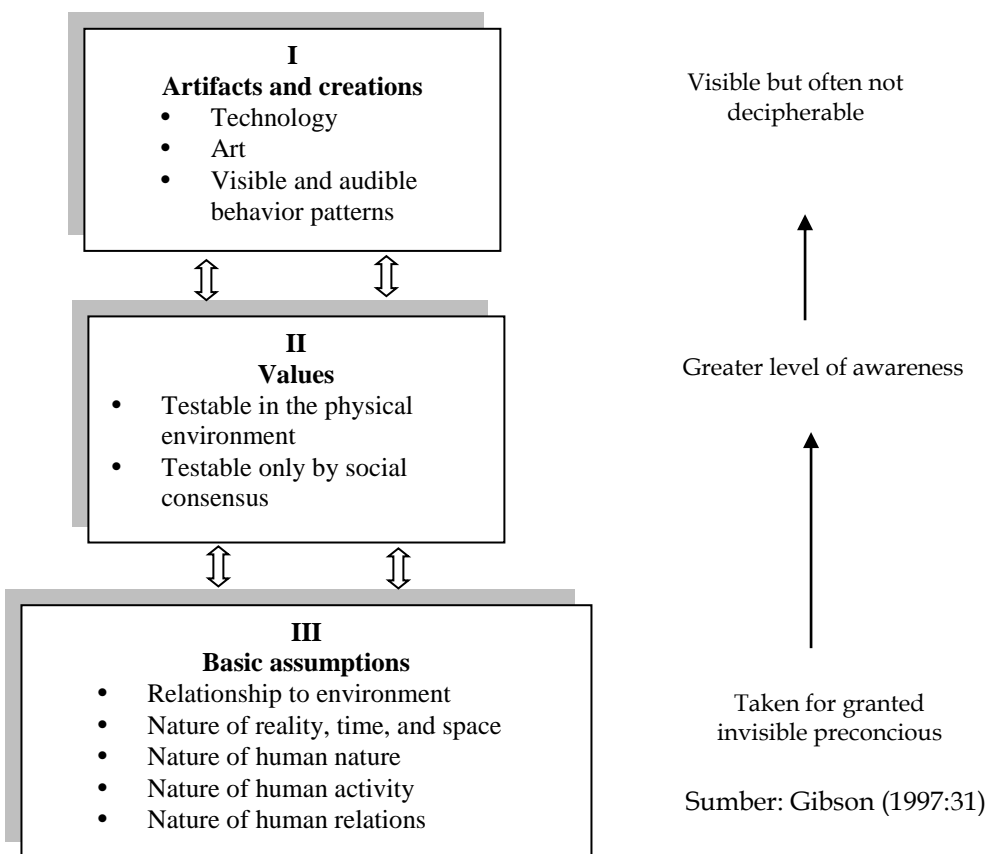
organisasi dalam mengatasi masalah tersulitnya. Pada hakekatnya cerita-cerita ini mengkaitkan masa kini pada masa lalu, memberikan penjelasan mengenai nilai-nilai budaya yang dianut yang mengarahkan pegawai untuk beraktivitas di dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang disepakai.

Bahasa

Bahasa di dalam organisasi pada umumnya digunakan sebagai salah satu cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya. Menurut Robbins, melalui bahasa, para anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu, dan dengan berbuat seperti itu, mereka membantu melestarikan budaya tersebut. Berbagai akronim dan/atau jargon diciptakan oleh suatu organisasi untuk mengistilahkan sesuatu yang unik yang biasanya menjadi bagian dari bahasa. Peristilahan tersebut berfungsi sebagai suatu sebutan persamaan yang menyatukan anggota-anggota dari suatu budaya tertentu.

Sementara itu, masih berkaitan dengan elemen budaya organisasi, dikenal pula adanya “Schein’s Three Layer Organization Model” sebagaimana digambarkan berikut:

Gambar 2
Schein’s Three Layer Organization Model



Dari gambar tersebut terlihat bahwa lapisan pertama (I) meliputi artifak dan berbagai kreasi yang dapat dilihat tetapi seringkali sulit untuk diinterpretasikan. Yang termasuk ke dalam kelompok pertama ini diantaranya adalah sebagai dokumen, layout

dan perlengkapan ruangan. Lapisan kedua (II) adalah nilai-nilai atau sesuatu yang dianggap orang-orang merupakan hal yang penting dan dijadikan pedoman untuk berperilaku. Lapisan ketiga (III) merupakan dasar asumsi orang-orang yang mengarahkan untuk berperilaku. Yang termasuk kedalam lapisan ini misalnya adalah asumsi-asumsi yang mengatakan kepada orang-orang bagaimana mereka merasakan dan berpikir tentang pekerjaan, serta membina hubungan dengan yang lain.

D. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Di dalam suatu organisasi peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya semakin penting. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, juga kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dipersepsi oleh karyawan sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Budaya secara umum mempunyai berbagai peran sebagaimana dikemukakan oleh Dressler and Carns (Phatak, 1983:21) sebagai berikut:

- *Culture enable us to communicate with others through a language that we have learned and that we share in common;*
- *Culture make its possible to anticipate how other in our society are likely to respond to our actions;*
- *Culture gives us standard for distinguishing between what is considered right or wrong, beautiful and ugly, reasonable and unreasonable, tragic and humorous, safe and dangerous;*
- *Culture provides the knowledge and skill necessary for meeting sustenance needs.*

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa melalui budaya dapat terjalin komunikasi dengan orang lain melalui bahasa yang telah dipelajari dan digunakan bersama-sama. Melalui budaya pula, akan sangat memungkinkan bagi seseorang untuk mengantisipasi bagaimana reaksi orang-orang di sekitarnya terhadap perilaku yang bersangkutan. Disamping itu, melalui budaya dapat diperoleh standar yang dapat membedakan diantaranya mengenai hal yang benar atau salah, baik atau buruk, hal yang masuk akal atau sebaliknya. Pada akhirnya, budaya dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Sedangkan secara lebih spesifik, yaitu mengenai fungsi budaya organisasi, Harrison (Haynes, 1980:119) berpendapat sebagai berikut:

1. *It specifies the goals and values toward which the organization should be directed and by which its success and worth should be measured.*
2. *It prescribes the appropriate relationships between individuals and the organization, that is, it makes specific what the organization should be able to expect from its people, and vice versa.*
3. *It indicates how behavior should be controlled in the organization and what kinds of control are legitimate and illegitimate.*
4. *It depicts which qualities and behavioral characteristics should be valued or vilified, as well as how these should be rewarded or punished.*
5. *It shows members how they should treat one another – competitively or collaboratively, honestly or dishonestly, closely or distantly*
6. *It establishes appropriate methods of dealing with the external environment.*

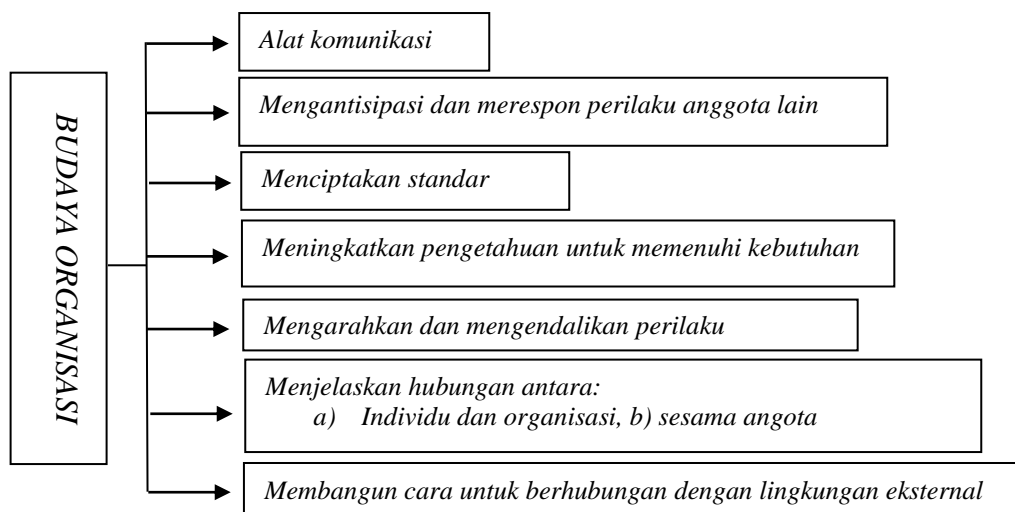
Dari pendapat Harrison tersebut, dapat secara garis besar dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi diantaranya untuk: 1) merinci tujuan-tujuan dan nilai-

nilai organisasi; 2) menjelaskan apa yang dapat organisasi harapkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya, dan sebaliknya; 3) menunjukkan bagaimana seharusnya perilaku dikendalikan di dalam organisasi; 4) memperlihatkan karakteristik perilaku yang selayaknya dinilai, diberi penghargaan atau diberi hukuman; 5) memperlihatkan kepada seluruh anggota organisasi bagaimana seharusnya mereka saling memperlakukan satu sama lain; serta 5) membangun cara-cara yang tepat untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Pendapat lainnya yang mengemukakan adanya fungsi budaya organisasi adalah Daft (1998:369), yang memberikan dua fungsi, yaitu: 1) *to integrate members so that they know how to relate to one another*; 2) *to help the organization adapt to the external environment*. Fungsi pertama, yang dimaksud dengan integrasi internal adalah bahwa para anggota organisasi mengembangkan bersama identitas, dan selain itu mereka juga mengetahui bagaimana cara bekerjasama secara efektif. Jadi budaya akan menjadi pedoman didalam membina hubungan kerja dari hari ke hari dan menentukan bagaimana cara berkomunikasi di dalam organisasi, menentukan perilaku mana yang diterima dan mana yang ditolak. Sedangkan fungsi kedua, adaptasi eksternal yaitu bagaimana organisasi mempertemukan tujuannya dan membuat kesepakatan dengan pihak di luar organisasi. Budaya membantu mengarahkan aktivitas pegawai untuk mencapai tujuan. Budaya dapat membantu untuk merespon secara cepat perubahan yang terjadi di lingkungan luar.

Dari semua pendapat tersebut, yang satu sama lain saling melengkapi dapat penulis gambarkan dalam bentuk bagan berikut:

Gambar 3
Fungsi Budaya Organisasi



Sumber: adaptasi dari pendapat Dressler (Phatak, 1983), Harrison (Haynes, 1980), dan Daft (1998)

E. MEMELIHARA BUDAYA ORGANISASI

Melihat banyak manfaat yang dapat diperoleh dari adanya budaya organisasi sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dipastikan bahwa budaya

organisasi perlu dipelihara. Sutanto (1997:70) berpendapat bahwa budaya organisasi perlu dipelihara dengan alasan bahwa budaya organisasi:

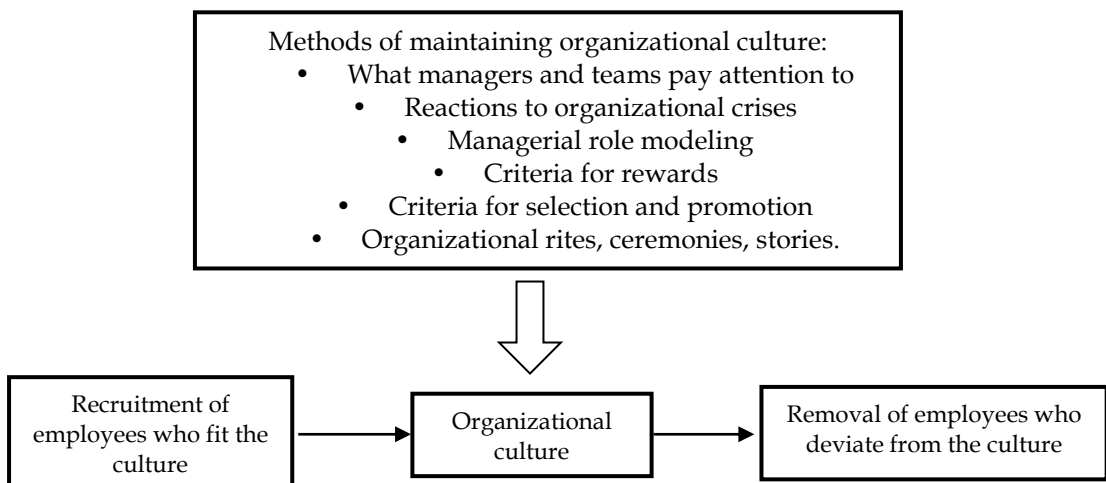
1. Merupakan *corporate vision* sehingga berfungsi sebagai sarana pemersatu langkah pra karyawan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi;
2. Merupakan *shared values*;
3. Merupakan *company's personality* yang akan mencerminkan citra organisasi.

Untuk memelihara budaya organisasi tersebut, banyak upaya yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi. Misalnya melalui pemberian motivasi kepada para bawahannya untuk menerapkan budaya organisasi dalam setiap peristiwa yang dianggap penting. Hal lainnya, seorang pimpinan harus memberi contoh teladan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik, yaitu yang memposisikan pimpinan sebagai figur utama.

Upaya lainnya yang bisa dilakukan dalam memelihara budaya organisasi adalah dimana organisasi harus menghargai dan bersifat adaptif terhadap *subcultures* yang ada dan turut serta memperkaya budaya kuatnya (*dominant culture*) dalam organisasi tersebut selama tidak bertentangan. Selain itu, sebaiknya pimpinan senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya organisasi yang dimiliki akan semakin kaya dan kuat karena dibangun melalui keterpaduan di antara anak-anak budaya (*subcultures*).

Pendapat lainnya yang mengemukakan upaya untuk memelihara budaya organisasi, adalah Hellriegel (1998:551), sebagaimana yang terlihat dari gambar berikut.

Gambar 4
Methods of Maintaining Organizational Culture



Gambar tersebut menjelaskan bahwa suatu organisasi menarik banyak calon pegawai yang diperkirakan memiliki kesamaan atau kesesuaian dengan budaya organisasi yang ada, organisasi memelihara budayanya melalui cara-cara tertentu, untuk selanjutnya mengeluarkan pegawai-pegawai yang menyimpang dari budaya organisasi yang berlaku.

F. BUDAYA ORGANISASI KUAT DAN LEMAH

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa budaya organisasi mewakili persepsi yang disepakati bersama oleh para anggotanya. Berdasarkan beberapa sumber, disebutkan bahwa sebenarnya pada saat dibicarakan perihal budaya organisasi, maka yang dibahas tidak terlepas dari budaya yang dominan (*dominant culture*). Akan tetapi,

disamping adanya budaya yang dominan, di dalam suatu organisasi biasanya terdapat pula budaya minoritas yang hanya disepakati misal oleh suatu unit atau departemen yang merupakan bagian dari organisasi tersebut, yang dikenal dengan istilah *subcultures*.

Budaya yang dominan merupakan *core values* (nilai-nilai inti) yang dianut oleh sebagian besar anggota organisasi. Di dalam suatu organisasi besar yang sudah maju dan keberadaannya sudah mapan biasanya memiliki nilai-nilai inti yang telah melekat dan menyatu dengan 'jiwa' para pegawainya. Nilai-nilai inti tersebut pada mulanya merupakan filsafat dan dibentuk oleh para pendirinya dan kemudian menjadi budaya yang disepakati oleh anggota organisasi.

Proses untuk menjadikan agar nilai-nilai inti yang telah dibangun para pendirinya tersebut disepakati dan menjadi 'jiwa' para pegawai, hal tersebut sangat ditentukan oleh sejauhmana organisasi tersebut memiliki atau mempekerjakan orang-orang yang pada hakikatnya mempunyai nilai yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Sebaik apapun nilai-nilai inti yang telah ditetapkan dan dimiliki suatu organisasi, namun apabila kebanyakan para anggotanya banyak yang 'menyerang' nilai-nilai intinya maka organisasi tersebut tidak mungkin dapat berhasil dalam mencapai berbagai tujuannya.

Besarnya pengaruh nilai-nilai inti suatu organisasi terhadap perilaku anggotanya sangat tergantung dari kuat - lemahnya budaya organisasi. Budaya kuat menurut Robbins (1998:598): "*Culture where the core values are intensely held and widely shared*". Sementara itu menurut Luthans (1995 : 500) untuk menilai apakah suatu organisasi memiliki budaya kuat atau lemah, dapat dilihat dari tingkat *sharedness* (*Sharedness refers to the degree to which the organizational members have the same core values*), dan *intensity* (*Intensity is the degree of commitment of the organizational members to the core values*). Kurang lebih dapat diartikan bahwa organisasi dengan budaya kuat anggotanya memiliki nilai-nilai inti yang sama, dan komitmen yang tinggi.

Semakin kuat budaya suatu organisasi, semakin besar dan tinggi komitmennya terhadap *core values*. Disamping itu, budaya kuat juga akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena biasanya dibentuk oleh pemimpin-pemimpin yang kuat pula. Sebaliknya, di dalam organisasi yang budayanya lemah, komitmen terhadap *core value*-nya akan lemah, demikian pula pengaruhnya terhadap perilaku anggotanya tidak akan begitu besar. Akan tetapi, berdasarkan penelitian Daft (1998:373), ternyata budaya kuat belum menjamin tercapainya keberhasilan bila tidak ditopang oleh adanya adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Mengutip pernyataannya, '*A strong culture that does encourages a healthy adaptation can be more damaging to an organization's success than having a weak culture*'.

G. KETERKAITAN ANTARA KUAT-LEMAHNYA BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa budaya merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang dapat mempengaruhi persepsi, sikap dan efektivitas pegawai. Budaya organisasi yang merupakan cerminan dari karakteristik organisasi sangat berperan dalam membentuk sikap yang dapat terlihat dalam perilaku kerjanya. Perilaku kerja pegawai yang mengarah kepada tercapainya efektivitas kerja, sangat bergantung pada seberapa besar komitmen yang dimiliki pegawai tersebut. Sementara itu tinggi rendahnya komitmen dipengaruhi oleh banyak tidaknya kesesuaian antara harapan terhadap budaya organisasi dengan kenyataan budaya organisasi yang berlaku saat ini. Semakin banyak kesamaan antara harapan dan kenyataan budaya organisasi yang dipersepsi, maka akan semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, demikian pula sebaliknya. Misalnya, bila karakteristik suatu organisasi memiliki ciri-ciri: prosedur

yang birokratis, kepemimpinan otoriter, tidak ada sistem yang memacu kreativitas, sedangkan di lain pihak para pegawai mengharapkan budaya organisasi yang lebih berorientasi kepada prosedur yang sederhana dan tidak berbelit-belit, kepemimpinan yang demokratis dan suasana kerja yang menunjang kreativitas maka dapat diperkirakan pegawai akan memperlihatkan perilaku atau *performance* yang tidak optimal. Hal tersebut disebabkan karena pegawai tidak menemukan kesesuaian antara nilai-nilai yang diharapkan dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Adanya kesenjangan tersebut akan mengakibatkan rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi yang dapat dicerminkan dari perilaku kerja yang tidak menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Untuk melihat keterkaitan antara budaya organisasi, sikap, perilaku dan kinerja, penulis coba untuk melakukan pendekatan terhadap pendapat Davis (1993) yang terlihat dari formula berikut ini:

$$Performance = motivation \times ability$$

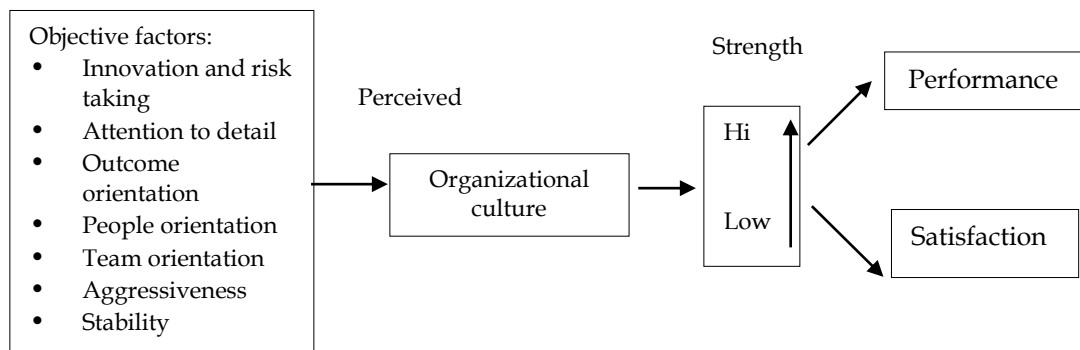
$$Motivation = attitude \times situation$$

$$Ability = knowledge \times skill$$

Dari rumus tersebut terlihat bahwa *performance* seseorang merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Sementara itu, motivasi seseorang dapat dibentuk dari bagaimana seseorang menyikapi situasi di sekitarnya. Seseorang akan mempunyai sikap positif atau negatif, tergantung dari bagaimana orang tersebut mempersepsi lingkungannya. Dalam hal ini penulis menetapkan anggapan bahwa situasi kerja dapat diwakili oleh budaya kerja yang berlaku. Bila pegawai mempunyai sikap positif terhadap situasi kerja (baca: budaya kerja yang berlaku), maka motivasi kerjanya akan positif pula. Pada akhirnya motivasi tersebut akan mendorong seseorang untuk berperilaku kerja efektif.

Penjelasan lebih lanjut dari adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan perilaku kerja yang mengarahkan kepada kinerja yang efektif, dikemukakan oleh Robbins (1998) dimana menurut Robbins, suatu organisasi dengan budayanya yang kuat akan berpengaruh terhadap kinerja dan tingkat kepuasan pegawai. Dalam bentuk bagan, dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 5
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan



Sumber: Robbins, 1998

Berdasarkan gambar di atas, faktor-faktor tujuan organisasi yang dipersepsi sebagai budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka kinerja dan kepuasan pegawai akan tinggi pula.

Sebaliknya, semakin lemah budaya suatu organisasi maka kinerja dan kepuasan pegawai akan rendah.

Pada kenyataannya setiap organisasi mempunyai berbagai karakteristik yang berbeda. Robbins berpendapat bahwa suatu organisasi ada yang cenderung bersifat inovatif dan berani mengambil risiko, ada yang pusat perhatiannya besar terhadap hal-hal yang spesifik, dan ada pula yang berorientasi kepada kerja tim. Sementara itu menurut Harrison (1992), karakteristik organisasi yang mencerminkan budaya organisasi dapat terbagi menjadi dua kubu. Kubu pertama adalah budaya organisasi yang cenderung mengarah kepada budaya kekuasaan (*power culture*) dan budaya peran (*role culture*), sedangkan di pihak lain adalah budaya organisasi yang mengarah kepada budaya prestasi (*achievement culture*) dan budaya dukungan (*support culture*). Untuk organisasi yang cenderung memiliki budaya kekuasaan maka ciri-ciri yang menonjol diantaranya adalah organisasi dipimpin oleh seseorang yang memiliki kepribadian kuat dan tegas; pegawai secara umum patuh dan setia terhadap kepentingan atasan; organisasi memiliki kewenangan yang menyatakan kekuasaan melalui pemberian imbalan dan sanksi. Sementara itu, organisasi yang memiliki budaya peran mempunyai ciri-ciri diantaranya adalah terdapatnya aturan, kebijakan, prosedur yang mengikat dan harus dipatuhi oleh seluruh pegawai; adanya aturan formal yang mengharuskan adanya koordinasi; pegawai biasanya mempunyai rasa kesetiaan yang besar terhadap organisasi, serta adanya sistem senioritas dalam penugasan pekerjaan.

Di sisi lain, organisasi yang memiliki budaya prestasi mempunyai karakteristik sebagai berikut, pimpinan organisasi biasanya memiliki sikap demokratis, mau menerima gagasan bawahan; pegawai mempunyai motivasi sendiri untuk menghasilkan pekerjaan terbaik; pegawai senantiasa berupaya mengatasi tantangan dalam pekerjaan melalui kemampuan yang dimiliki; pegawai mempunyai komitmen terhadap penyelesaian tugas; pegawai memiliki keinginan untuk mencapai, mencipta dan menemukan hal baru untuk keberhasilan organisasi. Sementara itu, organisasi dengan budaya organisasi dukungan, bercirikan hal-hal berikut, diantaranya, pimpinan memiliki sikap yang mendukung, tanggap dan selalu memperhatikan keinginan dan kebutuhan bawahan; pegawai mempunyai kemampuan membina hubungan personal dan saling membantu untuk kemajuan diri dan organisasi.

Tanpa membuat perbedaan terhadap pendapat Harrison maupun Robbins, pada hakekatnya karakteristik organisasi tersebut dipersepsi oleh setiap anggota organisasi sebagai budaya organisasi. Bila nilai-nilai inti yang melekat pada karakteristik yang dimiliki oleh suatu organisasi diterima dan disepakati oleh sebagian besar pegawai, sebagaimana yang telah dipaparkan penulis, hal tersebut akan membentuk budaya organisasi yang kuat. Semakin tinggi kemauan pegawai untuk menerima nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi maka budaya organisasi akan semakin kuat. Komitmen yang kuat dari seorang pegawai terhadap organisasinya dapat dibentuk salah satunya oleh seberapa besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan budaya organisasinya. Semakin besar pegawai menerima kesesuaian antara harapan dan kenyataan nilai-nilai budaya organisasi yang berlaku, hal tersebut akan mendorong pegawai yang bersangkutan untuk memberikan *performance* terbaik bagi organisasi. Dapat dipahami mengapa pegawai tersebut terdorong untuk bekerja secara optimal, hal tersebut disebabkan karena mereka beranggapan nilai-nilai yang diharapkan dirinya dari organisasi tersebut sudah terwakili. Artinya, berbagai persepsi, asumsi ideologi yang diinginkan sudah sejalan dengan apa yang dimiliki dan dijalankan organisasi. Dalam hal ini, kemungkinan terjadinya konflik pribadi yang timbul akibat adanya ketidaksesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai pribadi dapat diminimalisir. Pada akhirnya dapat disimpulkan, bahwa komitmen pegawai

yang tinggi terhadap organisasi yang disebabkan oleh banyaknya kesamaan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, akan menguatkan budaya organisasi, sehingga akan menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja tinggi.

H. PENUTUP

Budaya organisasi yang kuat sangat berperan dalam menciptakan efektivitas kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat terbentuk apabila sebagian besar anggota organisasi mempunyai komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai yang disepakati bersama. Sementara itu komitmen yang tinggi tersebut muncul bila terdapat banyak kesamaan nilai, antara harapan dan kenyataan budaya organisasi yang dipersepsi berlaku saat ini. Dengan kata lain, bila terdapat banyak kesesuaian antara harapan dan kenyataan akan nilai-nilai, asumsi, kepercayaan di dalam suatu organisasi, maka hal tersebut akan menyebabkan tingginya komitmen anggota organisasi. Dengan komitmen yang tinggi maka budaya organisasi akan kuat, dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja tinggi.

Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawannya. Dengan kinerja yang baik, diharapkan setiap pelaksanaan tugas di dalam organisasi dapat diselesaikan dengan penggunaan waktu, tenaga, dana dan sumber-sumber lainnya secara efisien dan efektif. Bila muncul pertanyaan, faktor-faktor apa yang ada dalam diri seorang karyawan yang membuatnya dapat mempunyai kinerja tinggi? Pada dasarnya, faktor keterampilan, pengetahuan, sikap, serta kemauan merupakan bekal yang dapat membantu dan mendukung seseorang untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Akan tetapi, selain faktor keterampilan, pengetahuan dan sikap tersebut, masih ada hal lain yang berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan di dalam suatu organisasi, yaitu sejauhmana seorang karyawan mengenal, memahami atau bersosialisasi dengan hal-hal yang berhubungan dengan nilai budaya (antara lain: sistem komunikasi, kebiasaan, perilaku kerja, sistem kerja) yang terdapat di dalam organisasi dimana ia bekerja.

Untuk mencapai tujuan organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilannya. Sumber daya manusia yang dimiliki dan lingkungan kerja mempunyai peranan yang besar dalam mendukung pencapaian sasaran. Sumber daya manusia berhubungan dengan masalah perilaku individu, sementara itu lingkungan kerja berkaitan dengan masalah norma, aturan, standar kerja atau nilai-nilai yang disepakati, serta cara yang digunakan saat berinteraksi dengan lingkungan internal maupun eksternal. Dari penjelasan sebelumnya tersirat bahwa kedua faktor tersebut merupakan bagian dari konsep budaya organisasi. Dengan demikian jelas terlihat bahwa budaya organisasi sangat berperan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

SEKILAS TENTANG PENULIS

Teni Listiani, SE, MM lahir di Bandung tanggal 13 April 1966. Menyelesaikan pendidikan jenjang S-1 di Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Katholik Parahyangan, pada tahun 1992. Satu tahun kemudian, yaitu pada tahun 1993, menyelesaikan pendidikan jenjang D-3 di Fakultas Sastra, Jurusan Editing, Universitas Padjadjaran yang ditempuhnya pada saat penulis menempuh pendidikan jenjang S-1. Jenjang S-2 pada Program Magister Manajemen, Konsentrasi MSDM, Universitas Padjadjaran diselesaikannya pada tahun 2004. Saat ini penulis aktif bekerja di STIA LAN Bandung. Selain sebagai dosen tidak tetap di STIA LAN Bandung, penulis juga mengajar untuk beberapa mata kuliah di STIA Bandung.

Referensi

- Daft, Richard L., (1998), *Organization Theory and Design*, South-Western, College Publishing.
- Davis, Keith, (1993), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, New Jersey: McGraw Hill.
- Haynes, Robert, (1980), *Organization Theory and Local Government*, London: George Allen, ITP Company.
- Hellriegel, Don, et al, (1998), *Organizational Behavior*, ITP Company.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behaviour*, Mc.Graw Hill.
- McShane, Steve, 2000, *Organizational Behaviour*, Irwin, McGraw-Hill.
- Phatak, Arvind, (1983), *International Dimensions of Management*, California: PWS-Kent Publishing Company.
- Robbins, Stephen, 1993, *Organization Theory, Structure, Design, and Applications*, New Jersey.
- Sutanto, 1997, *Budaya Perusahaan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tunggal, A.W., 2002, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Harvarindo.