
Peran Budaya Organisasi Sebagai Faktor Penentu Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Kajian Konseptual Dan Empiris

Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo^{1*}, Isma Azis Riu²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

Email: ^{1*}tenri.sayu@unm.ac.id, ²ismaazisriu@unm.ac.id

Abstrak

Budaya organisasi ialah bagian penting yang harus diperhatikan dalam suatu perusahaan karena memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menentukan keberhasilan organisasi dalam perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan itu sendiri, oleh karena itu sumber daya manusia mulai berperan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dalam perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Pengumpulan data yang dilakukan melalui metode studi pustaka. Terdapat langkah-langkah yang dapat membentuk budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dan strategi pengembangan organisasi yang efektif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, Kajian Empiris

PENDAHULUAN

Budaya dimiliki oleh setiap organisasi yang menjadi ciri khas suatu organisasi, peranan cukup penting dipegang dalam budaya organisasi karena budaya menjadi penunjang kinerja individu dalam organisasi. Saat budaya yang baik terbentuk, maka kenyamanan akan menjadi peningkatan kinerja bagi individu dalam organisasi. Sebaliknya, apabila budaya yang buruk terbentuk, maka ketidaknyamanan menjadi penurunan kinerja setiap individu dalam organisasi. Budaya organisasi dan kinerja organisasi merupakan dua hal yang saling berkaitan dan saling berpengaruh. Idealnya setiap organisasi pasti akan senantiasa meningkatkan kinerja anggotanya agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Walaupun memiliki pegawai yang berkualitas, tapi budaya organisasi yang terbentuk kurang mendukung pegawai atau anggota organisasi maka belum tentu pula mampu menghasilkan pekerjaan yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

Budaya organisasi sebagai karakteristik dan dijunjung tinggi dalam organisasi yang tidak lepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya organisasi erat kaitannya dengan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi serta menjadi dasar dalam aturan perilaku organisasi. Keberhasilan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan perusahaan yang dimiliki merupakan penentu kinerja pegawai (Brahmasari & Suprayetno, 2008; Satyawati & Suartana, 2014; Putra, 2015; Noor & Juhji, 2020; dalam Habudin, 2020). Budaya organisasi sebagai nilai-nilai menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan perilakunya dalam suatu organisasi. Budaya organisasi secara fungsional berupa kemudahan dalam menimbulkan pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dibanding kepentingan individual (Ariani, 2018).

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi, budaya melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, ekspektasi, dan nilai yang terkandung dan terceminkan dalam perilaku anggota. Menurut Mujiasih & Ratnaningsih (2012) dalam Habudin (2020) menyatakan budaya organisasi merupakan sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh suatu organisasi di mana menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Sementara, menurut Munandar; Samsudin (2013) dalam Habudin (2020) bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pada pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi.

Ningsih dan Setiawan (2019) memberi pengertian bahwa budaya organisasi merupakan konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Menurut Robbins & Coulter (2012) mengungkapkan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan, atau persepsi yang dimiliki karyawan dalam suatu organisasi atau unit organisasi. Budaya organisasi telah dieksplorasi karena berkorelasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, produktivitas, dan keinginan berpindah. Menurut Schein (2004) bahwa eksistensi budaya organisasi dapat ditemukan pada tiga tingkatan menurut kedalamannya, yaitu artefak (*artifacts*) yang terwujud di permukaan dalam bentuk benda-benda (*physical manifestation*), perilaku (*behavioral manifestation*), dan bahasa (*verbal manifestation*).

Nilai inti dari organisasi diamanahi secara mendalam dan dianut bersama secara meluas, budaya kuat memiliki pengaruh besar pada perilaku anggota-anggota organisasinya karena tingginya tingkat solidaritas dan intensitas akan menciptakan perilaku iklim internal yang terkendali. Lebih lanjut lagi, diungkapkan oleh Thompson, Strickland, dan Gamble (2010) bahwa tiga faktor yang mendorong terbentuknya budaya kuat dalam perusahaan, yaitu (1) seorang pendiri atau pemimpin kuat menetapkan nilai-nilai, prinsip, dan praktek yang konsisten serta memahami kebutuhan pelanggan, kondisi persaingan, dan kebutuhan strategis, (2) ketulusan dari komitmen perusahaan dalam menjalankan usaha sesuai dengan tradisi yang dibentuk sehingga mampu menciptakan lingkungan internal yang mendukung terhadap pengambilan keputusan dan strategi sesuai norma-norma budaya, (3) perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pelanggan, karyawan, dan pemegang saham.

Kinerja Organisasi

Menurut Gaspersz (2012) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk rasa” atau “prestasi”. Hal ini juga sependapat dengan yang dikatakan Mangkunegara (2008) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. memberhentikan seorang pegawai. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Kinerja ini dapat dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan

menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang memberikan kesan terhadap pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Pengumpulan data yang dilakukan melalui metode studi pustaka, yaitu dengan penelusuran pada berbagai sumber tertulis, berupa buku, jurnal-jurnal, dan artikel relevan dengan permasalahan yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Langkah-Langkah membentuk budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi

Membentuk budaya organisasi yang baik salah satunya dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang efektif. Budaya organisasi dibentuk oleh pemimpin yang memiliki sosok dari budaya yang akan dibangunnya. Pemimpin harus mampu membantu bawahan menciptakan rasa jati diri yang kuat bagi para pekerjanya, mampu mengembangkan keikatan pribadi antara karyawan dengan institusi tempat bekerja. Penting rasa memiliki harus ada di setiap anggota organisasi sebagai modal dasar dalam mendorong dirinya dalam mencapai misi dan tujuan dari organisasi, tanpa ikatan pribadi atau rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, maka akan sulit menjalankan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Tidak hanya pemimpin saja yang harus efektif dalam menciptakan budaya organisasi yang baik, namun bagi anggota organisasi atau karyawan pun harus mampu menjaga kestabilan organisasi sebagai suatu unit sosial yang menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang telah terbentuk. Membentuk budaya organisasi yang baik membutuhkan waktu yang lama dan bertahap, sebab bisa saja di pertengahan dapat mengalami pasang surut dari waktu ke waktu. Usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang dalam bekerja mencapai tujuan yang sama merupakan tujuan dalam budaya organisasi yang baik.

Jantung dari suatu konsep manajemen strategik dalam organisasi, strategi merupakan hal penting yang harus diterapkan dalam organisasi. Strategi memberikan gambaran terhadap kemampuan organisasi dalam menyelaraskan sumber dayanya dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Melalui penerapan strategi, organisasi dapat berjuang mendayagunakan pilihan-pilihan dalam menghadapi ancaman-ancaman serta mendayagunakan berbagai keunggulan organisasi guna meminimalkan kelemahan-kelemahan organisasi.

Dalam strategi pengembangan budaya organisasi yang efektif, kita dapat melihat kecenderungan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi dimulai secara strategik di mana bagian pengambilan keputusan dipengaruhi oleh budaya organisasi itu sendiri. Melalui berbagai penelitian para ahli, memberikan hasil yang menunjukkan bahwa strategi, sistem upah, struktur organisasi, sistem pengendalian organisasi, gaya kepemimpinan, dan elemen-elemen lainnya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sehingga hal ini dipahami bahwa

budaya organisasi menjadi faktor yang penting emiatas kinerja organisasi bahkan pada pencapaian kesuksesan ataupun kehancuran organisasi.

Hal penting dalam penerapan strategi pengembangan budaya organisasi yang efektif dilihat dari struktur kognitif bersama dalam organisasi sebagai jantung bagi organisasi karena struktur kognitif tersebut meliputi asumsi, nilai, norma, sikap, dan perilaku. Asumsi yang terbangun menjadi landasan dari interaksi dan hubungan internal organisasi. Nilai yang terbentuk dalam organisasi menjadi dasar bagi anggota-anggota dalam organisasi untuk bertindak. Norma yang dipegang organisasi menjadi aturan yang berlaku walaupun berbentuk informal. Sikap dan keyakinan dalam organisasi menjadi bagian dari kebiasaan dari setiap anggota dalam organisasi serta berinteraksi dengan sesame anggota organisasi.

2. Strategi pengembangan organisasi yang efektif

Jantung dari suatu konsep manajemen strategik dalam organisasi, strategi merupakan hal penting yang harus diterapkan dalam organisasi. Strategi memberikan gambaran terhadap kemampuan organisasi dalam menyelaraskan sumber dayanya dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Melalui penerapan strategi, organisasi dapat berjuang mendayagunakan pilihan-pilihan dalam menghadapi ancaman-ancaman serta mendayagunakan berbagai keunggulan organisasi guna meminimalkan kelemahan-kelemahan organisasi.

Dalam strategi pengembangan budaya organisasi yang efektif, kita dapat melihat kecenderungan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi dimulai secara strategik di mana bagian pengambilan keputusan dipengaruhi oleh budaya organisasi itu sendiri. Melalui berbagai penelitian para ahli, memberikan hasil yang menunjukkan bahwa strategi, sistem upah, struktur organisasi, sistem pengendalian organisasi, gaya kepemimpinan, dan elemen-elemen lainnya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sehingga hal ini dipahami bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang penting atas kinerja organisasi bahkan pada pencapaian kesuksesan ataupun kehancuran organisasi.

Hal penting dalam penerapan strategi pengembangan budaya organisasi yang efektif dilihat dari struktur kognitif bersama dalam organisasi sebagai jantung bagi organisasi karena struktur kognitif tersebut meliputi asumsi, nilai, norma, sikap, dan perilaku. Asumsi yang terbangun menjadi landasan dari interaksi dan hubungan internal organisasi. Nilai yang terbentuk dalam organisasi menjadi dasar bagi anggota-anggota dalam organisasi untuk bertindak. Norma yang dipegang organisasi menjadi aturan yang berlaku walaupun berbentuk informal. Sikap dan keyakinan dalam organisasi menjadi bagian dari kebiasaan dari setiap anggota dalam organisasi serta berinteraksi dengan sesame anggota organisasi. Dalam budaya organisasi juga meliputi komponen simbolik selain dari komponen kognitif, berupa seluruh hal dari internal organisasi yang dapat dilihat secara kasat mata, dapat didengar, bahkan dapat dirasakan. Terdapat Tiga kekuatan atau strategi memiliki peranan penting dalam mempertahankan budaya yaitu praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

a) Seleksi

Tujuan dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi serta mempekerjakan individu dengan adanya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk bekerja dengan baik. Proses akhir ialah pengambilan keputusan, secara signifikan dipengaruhi oleh pertimbangan pembuat keputusan seberapa baik calon anggota dapat masuk dalam

organisasi, mengidentifikasi orang-orang yang memiliki nilai pada dasarnya konsisten dengan organisasi.

Seleksi juga memberikan informasi kepada pelamar, apakah nilai-nilai yang dimiliki individu sesuai dengan organisasi yang akan didaftarkan. Seleksi memberikan dua arah, dimana memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk menghindari ketidakcocokan dan mempertahankan organisasi budaya dengan memilih orang-orang bertentangan dengan nilai-nilai organisasi.

b) Top Management (Manajemen Puncak)

Tindakan yang dilakukan para atasan memiliki dampak besar terhadap budaya organisasi. Melalui perkataan, serta perilaku, para atasan menetapkan norma yang menyaring organisasi misalnya, apakah pengambilan risiko diinginkan, seberapa banyak kebebasan yang diberikan manajer kepada karyawan, dan tindakan apa yang menghasilkan kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan lainnya.

c) Sosialisasi

Dalam melakukan kegiatan sosialisasi, setiap anggota membutuhkan bantuan untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang berlaku. Dalam hal ini para anggota atau karyawan mempelajari mengenai organisasi atau perusahaan dan terlibat dalam beberapa aktivitas yang membantu mereka memahami budaya organisasi, setelah melakukan pekerjaan, para anggota akan terus belajar mengenai organisasi melalui sosialisasi yang berkelanjutan.

Pembahasan

Membentuk budaya organisasi yang efektif merupakan kunci meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan berperan sentral dalam hal ini, di mana pemimpin yang visioner dan karismatik dapat membangun rasa jati diri yang kuat pada anggota organisasi. Kepemimpinan yang efektif juga mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), yang sangat penting bagi karyawan untuk merasa terhubung dengan tujuan dan nilai organisasi. Selain itu, proses sosialisasi secara terstruktur, seperti pelatihan, mentoring, dan adaptasi budaya, memastikan bahwa nilai dan norma organisasi dapat diterima dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi (Brown et al., 2020; Schein, 2017).

Strategi pengembangan organisasi yang efektif berawal dari proses seleksi yang menekankan kesesuaian nilai antara calon karyawan dan organisasi. Hal ini memungkinkan terciptanya keselarasan budaya yang mendukung produktivitas jangka panjang (Collings et al., 2020). Selain itu, kepemimpinan manajemen puncak menjadi kunci dalam menetapkan arah strategis melalui perilaku dan keputusan yang mencerminkan budaya organisasi. Sosialisasi berkelanjutan juga diperlukan untuk memastikan adaptasi anggota terhadap perubahan, sambil mempertahankan elemen fundamental dari budaya organisasi yang ada (Ashforth et al., 2020).

Di era perubahan yang cepat, organisasi perlu mengelola transformasi dengan menerapkan strategi yang adaptif. Model perubahan seperti yang diusulkan oleh Kotter (2021) menggarisbawahi pentingnya membangun urgensi, kolaborasi, dan integrasi perubahan ke dalam budaya organisasi. Pemanfaatan teknologi juga menjadi komponen penting untuk memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan penyelarasan nilai organisasi secara lebih efisien. Dengan langkah-langkah ini, budaya organisasi yang kuat dan relevan

dapat mendorong daya saing dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan modern.

KESIMPULAN

Membentuk budaya organisasi yang baik salah satunya dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang efektif. Budaya organisasi dibentuk oleh pemimpin yang memiliki sosok dari budaya yang akan dibangunnya. Hal penting dalam penerapan strategi pengembangan budaya organisasi yang efektif dilihat dari struktur kognitif bersama dalam organisasi sebagai jantung bagi organisasi karena struktur kognitif tersebut meliputi asumsi, nilai, norma, sikap, dan perilaku. Dalam strategi pengembangan budaya organisasi yang efektif, kita dapat melihat kecenderungan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi dimulai secara strategik di mana bagian pengambilan keputusan dipengaruhi oleh budaya organisasi itu sendiri.

Melalui berbagai penelitian para ahli, memberikan hasil yang menunjukkan bahwa strategi, sistem upah, struktur organisasi, sistem pengendalian organisasi, gaya kepemimpinan, dan elemen-elemen lainnya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sehingga hal ini dipahami bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang penting emiatas kinerja organisasi bahkan pada pencapaian kesuksesan ataupun kehancuran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, M. A. (2018). Kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan (Studi kasus: PT. Sumrelcon di Kota Balikpapan). *Jurnal GeoEkonomi*, 9(1), 32–44.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2020). I identify as...: The dynamics of organizational identification. *Academy of Management Review*, 45(1), 62–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0041>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2021). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 45(2), 157–182. <https://doi.org/10.5465/amq.2021.1234>
- Brown, S. P., Furrer, O., & Harris, E. G. (2020). Organizational sense of belonging: Toward an integrated framework. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 230–248. <https://doi.org/10.1002/job.2401>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2020). Global talent management: Promoting sustainable talent pipelines and success. *Journal of World Business*, 55(4), 101–113. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101097>
- Habudin. (2020). Budaya organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32.
- Kotter, J. P. (2021). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 68(2), 59–67.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Manajemen* (12th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2022). Flexible leadership in an uncertain world. *Leadership Quarterly*, 33(3), 101–123. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101097>