

# **ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI GORONTALO**

**Dr. Juriko Abdussamad, M.Si**

## **ABSTRAK**

Tujuan jangka panjang penelitian ini adalah implementasi budaya organisasi dalam mendukung proses pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Secara khusus penelitian ini memiliki target untuk (1) menganalisis bagaimana proses pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, (2) menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo.

Pelaksanaan penelitian dirancang untuk dilakukan selama kurun waktu 6 bulan, dengan tahapan kegiatannya meliputi Identifikasi dan menganalisis permasalahan dalam pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Tehnik pengumpulan data digunakan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi. Data yang diperoleh dilakukan pengabsahan melalui: a) Ketekunan pengamatan, b) Triangulasi Sumber Data, c) Kecukupan Referensi. Data hasil penelitian diolah melalui teknik: a) Reduksi Data, b) Penyajian Data, c) Penarikan Kesimpulan, yang bertujuan untuk mendapatkan data dalam menunjang hasil akhir penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan dari empat dimensi pengukuran tingkat kualitas Budaya Organisasi, dimensi Perhatian terhadap Detail merupakan dimensi dengan tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling tinggi dibandingkan dimensi-dimensi lainnya. Sedangkan dimensi Orientasi Orang memiliki tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling rendah, walaupun tingkatannya masih tergolong cukup.. item “Pegawai didorong untuk bekerja secara inovatif” merupakan item dengan tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling tinggi ibandingkan item-item lainnya. Adapun item “Salah satu bentuk perhatian Organisasi terhadap pegawai yang berprestasi diberikan jaminan sosial” memiliki tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling rendah, walaupun tingkatannya masih tergolong cukup.

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

## PENDAHULUAN

Organisasi mempunyai kepribadian, seperti halnya individu. Kepribadian tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan system penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya berkembang menjadi sesuatu nilai-nilai atau norma yang tidak hanya dimiliki oleh sekelompok manusia pada suatu lingkungan saja tetapi juga dimiliki oleh sebuah organisasi. Perkembangan dalam dunia usaha di Indonesia saat ini yang semakin cepat dan pesat berakibat juga pada berubahnya budaya organisasi. Sehingga organisasi dituntut untuk mempunyai budaya organisasi yang membedakan dengan organisasi lain yang sejenis.

Percepatan perubahan lingkungan berakibat pada perubahan budaya organisasi. Bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan, banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut, atau disebut dengan budaya organisasi. Kesuksesan sebuah organisasi didukung oleh budaya organisasinya untuk mencapai kepuasan kerja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi di perusahaan merupakan faktor penting seperti upaya manajer menciptakan lingkungan yang nyaman demi meningkatkan kinerja karyawannya.

Sejalan dengan pemahaman tersebut diatas maka keberhasilan perusahaan lebih ditentukan oleh kesadaran anggota perusahaan untuk memunculkan seluruh potensi mereka dalam wujud wawasan aspiratif dan etikal, rasa kompeten, motivasi kerja, semangat belajar inovatif dan semangat bekerja sama. Disamping itu potensi insani diperkaya dengan kompetensi yang terbentuk dari pengetahuan substansi, pengetahuan kontekstual, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan kerja sama.

Berdasarkan pengamatan awal diperoleh data bahwa kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya belum sesuai dengan yang diharapkan. Sebagian besar karyawan belum mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik, bahkan ada kecenderungan para karyawan kurang

bertanggung jawab yang ditunjukkan dengan sikap apatis terhadap permasalahan perusahaan. Begitu pula disiplin kerja, tanggung jawab dan keinginan berprestasi yang masih kurang.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, maka salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo adalah dengan menerapkan budaya kerja atau nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Semua pegawai harus tahu dan melaksanakan budaya kerja perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Bertitik tolak dari uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan memfokuskan pada judul analisis budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Konsep Budaya Organisasi**

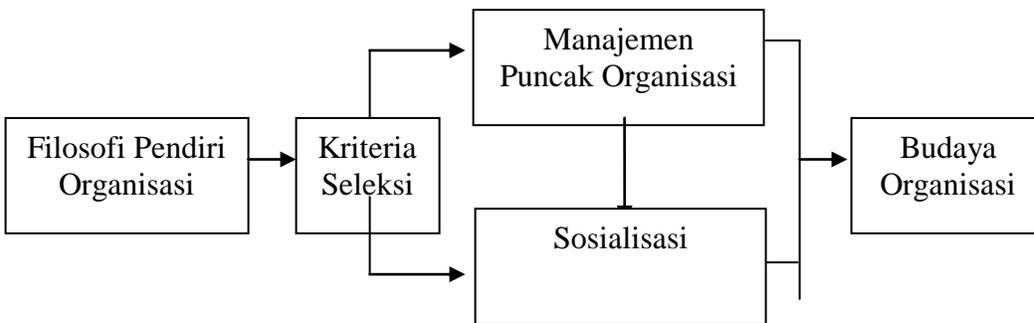
Itilah budaya organisasi adalah salinan bahasa Inggris *organization culture*. Budaya organisasi disebut juga dengan istilah budaya perusahaan (*corporate culture*) yang merupakan aplikasi budaya organisasi terhadap badan usaha (perusahaan) yang sebenarnya perusahaan itu sendiri adalah organisasi yang bergerak dalam dunia usaha. Selain itu, seiring juga disebut budaya kerja karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Sobirin (2009:125) mengungkapkan pernyataan Pettgrew (tanpa tahun) bahwa orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi, memberikan pengertian budaya organisasi sebagai *"the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time-* budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu." Schein (1997,1991) budaya organisasi adalah *"a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration"* (seperangkat asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal).

Menurut Duncan (1989) dalam Nimran, (1999:134) budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah: *" the customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new number*

*must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm.*” (cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi).

Apabila dicermati uraian pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, yaitu dinamisasi organisasi diakibatkan oleh perilaku anggota organisasi yang bisa berbeda menimbulkan konflik disfungsional sehingga dengan budaya organisasi yang menyelesaikannya, membuat kondusif menghasilkan kinerja yang tinggi. Karena itu, budaya organisasi bukan hanya berlaku untuk perusahaan, tetapi semua bentuk organisasi baik perusahaan, public, maupun social. Apabila dibedakan, yang berbeda adalah arahnya, yaitu pada perusahaan diarahkan pada upaya memperoleh keuntungan tetapi pada organisasi public diarahkan pada upaya pelayanan yang lebih baik. Budaya organisasi merupakan dinamisator dan member makna penyelenggaraan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses penciptaan budaya organisasi menurut Robbins (2007: 173), secara visualisasi dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1: Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Robbins mengemukakan “jika organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas, karena tidak akan terdapat konsistensi didalam persepsi atau perilaku.

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, walaupun rumusan yang berbeda antara ahli yang satu dengan yang lainnya, tetapi pada dasarnya ada tiga hal yang menjadi esensial pengetahuan bdaya organisasi, yaitu: (1) tidak muncul dengan sendirinya

melainkan dibentuk dan dipelajari, (2) sekumpulan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan yang dianut bersama, (3) berpengaruh terhadap interaksi dalam organisasi dan dapat diwariskan dari generasi ke generasi.

Karena itu, budaya organisasi adalah seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan yang dibentuk, dipelajari, dan dianut bersama dalam berinteraksi dengan semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Berdasarkan rumusan pengertian diatas, jelaslah bahwa tujuan penerapan budaya organisasi agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada system nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, sehingga tercipta suatu ikatan kebersamaan dalam berinteraksi kearah tercapainya tujuan yang diharapkan (keefektifan organisasi).

## **2.2 Dimensi Budaya Organisasi**

Istilah lain dari unsur-unsur budaya organisasi adalah dimensi atau karakteristik budaya organisasi. Dimensi atau karakteristik budaya organisasi adalah unsure pembentuk perilaku budaya organisasi. Berikut ini tujuh klasifikasi tau dimensi budaya organisasi menurut Greenberg & Baron (1997) dan Robbins (2007:721):

Berdasarkan ketujuh dimensi budaya organisasi tersebut, secara keseluruhan menangkap hakikat dari budayan organisasi, yaitu;

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu tingkat sejauh mana anggota organisasi didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian yang mendetail, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi memperlihatkan kecermatan analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi terhadap hasil, yaitu tingkat sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
- d. Orientasi terhadap orang/individu yaitu tingkat sejauhmana pengambilan putusan memperhitungkan dampaknya terhadap hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
- e. Orientasi pada kerja sama yaitu tingkat sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasar individu organisasi.

- f. Keagresifan yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi itu dapat agresif, kompetitif dan bukannya santai.
- g. Stabilitas yaitu tingkat sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan organisasi.

### **2.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Istilah fungsi dalam budaya organisasi oleh para ahli dipersamakan dengan istilah peran. Suwanto dan Koeshartono (2009: 10) mengemukakan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan individu seseorang.
- 4) Budaya 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 dilaksanakan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Selanjutnya ditambahkan dari Ndraha (1999: 45) bahwa “budaya organisasi juga berfungsi memberikan identitas organisasi, sebagai pengikat organisasi, sumber inspirasi dalam menjabarkan kebijakan dan melaksanakan tugas sebagai penggerak organisasi, memberikan pola perilaku yang menggariskan batas-batas toleransi sosial”.

Selain itu, Robbins (2007: 725) mengemukakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang.

- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan system social. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

Pendapat para ahli lainnya tentang fungsi budaya organisasi, yaitu: Kreitner dan Kinicki (2001: 71) adalah:

- 1) Memberi identitas organisasi kepada karyawannya yang menunjukkan ciri khas yang berbeda dengan organisasi lain.
- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif anggota organisasi mempunyai norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem social sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara kolektif.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Pendapat para ahli tentang fungsi budaya organisasi di atas menunjukkan beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang ada bersifat saling melengkapi. Dengan demikian, budaya organisasi melaksanakan fungsi-fungsi penting dalam membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi untuk mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif, meliputi: menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi, meningkatkan stabilitas system social, membangun pikiran sehat dan masuk akal, menyajikan aturan main, dan pedoman perilaku kerja anggota organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data digunakan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi. Data yang diperoleh dilakukan pengabsahan melalui: a) Ketekunan pengamatan, b) Triangulasi Data, c) Kecukupan Referensi. Data hasil penelitian diolah melalui teknik: a) reduksi data, b) penyajian data, c) penarikan kesimpulan, yang bertujuan untuk mendapatkan data dalam menunjang hasil akhir penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan tingkat pendidikan membuktikan bahwa budaya organisasi pada tingkat Sarjana berpengaruh terhadap motivasi lebih rendah dibandingkan pegawai setingkat SLTA sederajat. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi yang membentuk perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuannya, melalui pemahaman yang baik terhadap elemen-elemen pembentuk budaya seperti keyakinan, tata nilai, atau adat kebiasaan. Semakin anggota organisasi memahami, mengakui, menjiwai, dan mempraktekan keyakinan, tata nilai atau adat kebiasaan tersebut dan semakin tinggi tingkat kesadaran mereka, budaya organisasi akan semakin eksis dan lestari. Artinya budaya organisasi merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi baik ke dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi dan keluar sebagai identitas sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi.

Berdasarkan tingkat pendidikan dapat dimaknai bahwa Budaya Organisasi pada pegawai setingkat SLTA Sederajat lebih berpengaruh terhadap motivasi dibandingkan pegawai setingkat Sarjana. Pegawai yang berpendidikan SLTA dan sederajat mengasosiasikan diri mereka dengan budaya yang dibentuk oleh pemimpin, sehingga mereka berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk bagi mereka yang ada dalam hirarki organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Budaya organisasi juga dapat berperan serta dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi sekaligus menyediakan pedoman perilaku kerja pegawai. Bass dan Avolio (1993) dan Schein (2004)

menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan.

Begitupun berdasarkan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun honor. Budaya Organisasi berpengaruh lebih besar adalah pegawai honor dibandingkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap motivasi. Hal ini dimaknai bahwa pegawai honor lebih dituntut untuk lebih memahami budaya yang ada diorganisasi dimana pegawai honor lebih bersikap inovatif dan mampu mengambil resiko, perhatian pada detail bukan pada proses tetapi pada hasil kerja mereka mampu terpenuhi sesuai harapan yang diinginkan organisasi, memiliki sikap agresif dan mampu bersaing dengan sesama honor maupun pegawai bukan honor yang pada akhirnya memberikan dampak diterimanya mereka dalam organisasi. Motivasi pegawai honor mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan terhadap suatu organisasi. Hasil kerja pegawai honor juga dipengaruhi oleh dorongan khusus yang dimiliki untuk bagaimana mereka dapat berafiliasi dengan organisasi secara penuh dan mendapat pengakuan bahwa mereka bagian yang tak terpisahkan dari keseluruhan unsur dalam organisasi. Howard Schult dalam Antonius (2005:316) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan kerja seluruh manajemen dan karyawan suatu perusahaan yang telah diterima sebagai standar perilaku kerja, serta membuat mereka terikat secara emosional kepada perusahaan.

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Selain itu kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi budaya organisasi. Budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para

pendiri organisasi dan para penerus membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Hasil penelitian ini mempertegas pendapat Bass dan Avolio, (1993) dan Schein, (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Schein, (2004) mengatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut Hafidhuddin *et. al*, (2003:60) menyatakan bahwa, pencipta budaya adalah seorang pemimpin. Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan ke bawahannya lalu menjadi kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya hal ini menjadi budaya, Jika setiap pemimpin perusahaan melakukan hal yang sama, maka hasilnya akan lebih baik, karena jika suasana kerja sudah terbentuk dengan suasana yang kondusif maka karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya, kemudian muncul kreatifitas-kreatifitasnya.

Budaya organisasi mampu meningkatkan motivasi maupun kinerja perempuan dibanding responden laki – laki. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih mempengaruhi motivasi kerja responden perempuan dibanding responden laki-laki, Para pegawai perempuan cenderung merasa nyaman dengan budaya kerja yang diterapkan di kantor. Selain itu, para responden perempuan juga seringkali tak menyadari sikapnya dapat menyinggung pegawai lain. Lips (2007) dalam Nuri Herachwati dan Bhaskaroga Dwiatmaja Basuki (2012) mengartikan gender sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan. Misalnya, perempuan dikenal dengan lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan. Secara karakter, perempuan memiliki sifat lemah lembut, penyayang, lebih emosional, lebih ekspresif dibanding laki-laki.

Berdasarkan analisis peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai baik laki-laki dan perempuan yang besarnya sama. Hal ini dimaknai bahwa budaya organisasi antara laki-laki dan perempuan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan mampu menyerap nilai-nilai budaya organisasi yang dibentuk untuk meningkatkan kinerja mereka. Pegawai didorong untuk bekerja secara inovatif, memiliki rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan, mendorong pegawai untuk bekerja secara teliti, dan lebih memperhatikan secara detail dan memperhatikan visi dan misi yang ingin dicapai dalam bekerja perlu dipertahankan agar budaya yang tercipta mampu meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan analisis peranan budaya organisasi dalam peningkatan kinerja golongan II lebih besar dibandingkan golongan III dan IV, hal ini dimaknai bahwa budaya pegawai golongan II lebih mampu menyerap dan mengadaptasi budaya organisasi dibandingkan golongan III dan IV. Demikian pula dari segi status pegawai baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan non PNS terlihat bahwa pegawai honor memiliki pengaruh yang besar dibanding dengan Pegawai Negeri

Sipil (PNS), hal ini dimaknai bahwa pegawai yang memiliki golongan rendah dan berstatus honor mengadopsi nilai-nilai yang ada dengan sangat cepat.

Berdasarkan tingkat pendidikan pegawai sarjana memiliki pengaruh yang besar dibandingkan dengan pegawai yang tingkat pendidikannya lebih rendah. Hal ini dimaknai bahwa pegawai tingkat sarjana lebih mampu melakukan inovasi dan mengambil resiko, berorientasi hasil, dan pemantapan kerja dalam hal melakukan kritik, konsisten dengan rencana dan ingin diperhatikan dalam hal berpendapat.

Karakteristik dari pada budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan. Disini dasar pemilihan karakteristik-karakteristik tersebut karena karakter yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi. Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi ; yang oleh Killman. *et. Al* dalam Nimran, (2004 : 134) diartikan sebagai Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Howard Schult dalam Antonius (2005:316) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan kerja seluruh manajemen dan karyawan suatu perusahaan yang telah diterima sebagai standar perilaku kerja, serta membuat mereka terikat secara emosional kepada perusahaan.

## **PENUTUP**

Dari empat dimensi pengukuran tingkat kualitas Budaya Organisasi, dimensi Perhatian terhadap Detail merupakan dimensi dengan tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling tinggi dibandingkan dimensi-dimensi lainnya. Sedangkan dimensi Orientasi Orang memiliki tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling rendah, walaupun tingkatannya masih tergolong cukup. item “Pegawai didorong untuk bekerja secara inovatif” merupakan item dengan tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling tinggi dibandingkan item-item lainnya. Adapun item

“Salah satu bentuk perhatian Organisasi terhadap pegawai yang berprestasi diberikan jaminan sosial” memiliki tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling rendah, walaupun tingkatannya masih tergolong cukup.

Budaya Organisasi juga berperan meningkatkan kinerja Pegawai melalui kemampuannya untuk mendorong motivasi Kerja sebagai sasaran antara menuju kepada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai termotivasi melakukan pekerjaan karena metode kerja yang dilakukan berdasarkan kebiasaan-kebiasan yang telah membudaya yang di pahami dan di aplikasikan selama ini berdasarkan kemampuan masing-masing pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 1997. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Kast, Freemont & James, E. Rosemzweig. 2002. Organisasi dan manajemen (Terjemahan oleh A. Hasyimi Ali). Edisi keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2001. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Miles. Matthew, Hubberman. Michael. 1994. *Qualitative Data analysis, A. Sourcebook of new methods*. Veverly Hills: Sage publication. (Penerjemah: Tjejep Rohendi Rohidi. Penerbit UI-Press)
- Ndraha, Talizuduhu. 2003. Budaya Organisasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nimran, Umar. 1999. Perilaku Organisasi. Surabaya: Citra Media
- Robbins, Stephen. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Penerbit PT Indeks. Jakarta.
- Schein, Edgar H. 1997. *Orgaizational Culture and leadership. SeondEdition*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Sobirin, Ahmad. 2011. Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi. Edisi kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

----- 2010. Budaya Organisasi. Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. Jakarta: Rajawali Perss. PT Raja Grafindo Persada.