

## PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI BUDAYA ORGANISASI

**Hidayat Mustafid**

Kanwil Kemenag Banten

Email: [hidayatmustafid16@gmail.com](mailto:hidayatmustafid16@gmail.com)

**Abstract.** *Globalization poses positive impacts such as advances in science and technology, facilitating the flow of information, communication, and distribution of goods and services. The negative impact of globalization in the form of a threat to the nation's culture, the lunturrnya national identity, the dissolution of national borders, and the threat of other organizations. The impact of globalization is becoming an increasingly big and serious threat, especially when the organization lacks strong discipline. The purpose of this study is to find out how the performance of State Civil Apparatus, organizational culture concept framework, and efforts to improve the performance of Civil State Apparatus. The issue of Civil Servant performance will be accomplished and fulfilled if several factors influence it. One of the factors in question is organizational culture. Organizational culture is a philosophy, ideology, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes and norms that are shared and binding in a particular community. Specifically the culture within the organization will be determined by the conditions of the team work, leaders and characteristic of organization and the applicable administration process. Efforts to maintain the positive atmosphere of organizational culture will be able to improve employee performance, in other words the better the organizational culture the higher the high level of performance, otherwise the worse the existing organizational culture the lower level of employee performance becomes low.*

**Keywords.** *State Civil Apparatus, Organizational Culture*

**Abstrak.** Globalisasi menimbulkan dampak positif seperti kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, memperlancar arus informasi, komunikasi, dan distribusi barang dan jasa. Adapun dampak negatif globalisasi berupa terjadinya ancaman terhadap budaya bangsa, lunturrnya identitas bangsa, lunturrnya batas-batas Negara bangsa, dan ancaman organisasi lainnya. Dampak globalisasi menjadi ancaman yang makin besar dan serius, terlebih ketika organisasi tidak memiliki disiplin yang kuat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja Aparatur Sipil Negara, kerangka konsep budaya organisasi, dan upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara. Persoalan kinerja Pegawai Negeri Sipil akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang dimaksud adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi team work, leaders dan characteristic of organization serta administration process yang berlaku. Upaya mempertahankan *atmosphere* positif budaya organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan kata lain semakin baik budaya organisasinya semakin tinggi tinggi tingkat kinerjanya, sebaliknya semakin buruk budaya organisasi yang ada semakin tingkat kinerja pegawai menjadi rendah.

**Kata Kunci.** *Aparatur Sipil Negara, Budaya Organisasi*

## **Pendahuluan**

Manusia sebagai salah satu Sumber Daya utama yang terampil sangat dibutuhkan didalam berbagai bidang karena sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda dan ditawar-tawar lagi. Dalam sebuah organisasi Sumber Daya Manusia perlu dikelola dan didayagunakan secara produktif. Pengelolaan dan pendayagunaan Sumber Daya Manusia tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu yang bersangkutan dalam lingkup pekerjaan. Keberadaan manusia merupakan aset (kekayaan) utama yang sangat berperan dalam pencapaian tujuan organisasi keberadaan sumber daya manusia sangat menentukan tingkat keefektifan dan keefesienan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa dan mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Peran penting sumber daya manusia seutuhnya yaitu sebagai modal dasar untuk melaksanakan manajemen dengan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pelayanan. Efisiensi pendidikan diperoleh melalui profesionalisme Sumber Daya Manusia dalam mengelola sumber daya yang ada dan segala kepentingan. Oleh sebab itu sumber daya yang ada harus dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin dalam rangka peningkatan efesiensi pengelolaan.

Globalisasi ditandai dengan perubahan pada tata kehidupan manusia. Perubahan dan mendasar tersebut menuntut penanganan yang lebih kompleks dan hati-hati. Abad ke-21 juga abad yang menuntut segala usaha dan hasil kerja manusia termasuk di bidang organisasi. Drucker (2001:4) menyatakan, tantangan manajemen pada Abad ke-21 adalah berkaitan dengan "knowledge worker", yang memerlukan paradigma manajemen baru, strategi baru, pemimpin perubahan, tantangan informasi, produktivitas pegawai berbasis pengetahuan, dan kemampuan mengelola diri sendiri.

Globalisasi menimbulkan dampak positif seperti kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, memperlancar arus informasi, komunikasi, dan distribusi barang dan jasa. Adapun dampak negative globalisasi berupa terjadinya ancaman terhadap budaya bangsa, lunturnya identitas bangsa, lunturnya batas-batas Negara bangsa, dan ancaman organisasi lainnya. Kesemuanya itu apabila tidak segera dilakukan perbaikan dapat mengancam keberlangsungan hidup suatu Negara. Bahkan lebih dari itu, kesatuan dan persatuan dat terkoyak. Dengan kata lain, bahwa dampak

globalisasi menjadi ancaman yang makin besar dan serius, terlebih ketika organisasi tidak memiliki disiplin yang kuat.

Derasnya arus globalisasi, munculnya pasar bebas Asean tahun 2003, pelaksanaan AFTA tahun 2010, dan implemtasi Mastarakat Ekonomi ASEAN awal tahun 2016 pada akhirnya menuntut kesiapan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang mampu bersaing pada tingkat lokal, nasional, regional, dan global. Di samping itu, ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin mau menuntut masyarakat untuk bersikap professional dalam kehidupan sehari-hari dengan bertumu pada penguasaan teknologi kontemporer. Tantangan lainnya berasal dari adanya perubahan paradigma pembangunan nasional, dari system sentralistik ke desentralistik melalui otonomi daerah.

Untuk mewujudkan hal tersebut di atas, diperlukan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Hal tersebut merupakan isu yang paling mengemuka yang dilakukan oleh masyarakat dewasa ini. Untuk itu, aparatur hendaknya dapat mengimbangi tuntutan masyarakat dengan memantapkan kepribadian yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan masyarakat, aparatur yang professional, memiliki kualitas dan integritas kepribadian yang mengacu pada moralitas yang luhur. Aparatur yang professional berarti tingkat keahlian dan keterampilannya cukup memadai, memiliki etos kerja dan disiplin kerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja yang optimal dan mampu memenuhi harapan masyarakat.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa pada abad ke-21 diperlukan paradigam baru bidang manajemen, sumber daya manusia, dan pembangunan dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan baru. Penyusunan paradigma baru menuntut proses dan terobosan pemikiran (*break through thinking process*), jika yang kita inginkan adalah output yang berupa manusia, barang, dan jasa yang berdaya saing. Menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam era perdagangan bebas, tidak dapat lagi mengandalkan keunggulan komparatif berbasis sumberdaya alam, akan tetapi sudah harus beralih pada keunggulan komparatif berbasis sumberdaya manusia. Sumber daya manusia yang diharapkan bukan dari segi kuantitas, akan tetapi dari segi kualitas.

Menurut Wirman dan Alvi (2014:9): Sumber Daya Manusia memegang peranan penting terutama dalam kehidupan organisasi publik, karena ia menjadi penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan peranannya tidak dapat digantikan oleh apapun. Hal ini disebabkan karena fungsi utamanya lebih banyak bergerak dalam budang regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitas kebijakan.

Aktivitas pembangunan yang menyangkut kepentingan dan kebutuhan umum lebih banyak dilakukan oleh organisasi pemerintah (organisasi publik), Untuk menjalankan fungsi pelayanan tersebut, diperlukan dukungan berbagai unsur. Unsur-unsur yang dimaksud adalah unsur perilaku organisasi yang baik, meliputi perilaku manusia (baik individu maupun kelompok), pengaturan dan mekanisme kerja, seperti sistem,, prosedur dan metode kerja dalam organisasi publik, serta sarana pelayanan dan kualitas personilnya. Unsur-unsur tersebut belum sepenuhnya dimiliki sehingga menjadi penyebab masalah atau kekuatan penghambat utama masalah, yang dirinci sebagai berikut: 1) kurang baiknya perilaku manusia/pegawai, 2) lemahnya pengaturan atau mekanisme kerja, 3) kurang memadainya sarana pelayanan, 4) kurangnya motivasi kerja pegawai, dan 5) kualitas pegawai yang belum memadai seiring dengan perkembangan teknologi. Akibatnya, kinerja organisasi pemerintah sebagai organisasi publik rendah bila dibandingkan dengan organisasi perusahaan.

Penyelenggara pelayanan publik, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN), adalah pelayan masyarakat/abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Terkait harapan masyarakat terhadap Aparatur Sipil Negara adalah kinerja andal yang diberikan dalam pelayanan publik.

Namun mengingat kenyataan yang ada di masyarakat dewasa ini ditengarai masih adanya oknum Aparatur Sipil Negara yang tidak melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab. Penilaian ini didasarkan persepsi/penilaian masyarakat masih adanya Aparatur Sipil Negara yang cenderung menghambur-hamburkan pengeluaran uang negara, rendahnya motivasi dan disiplin dalam bekerja serta kurang produktif dalam melayani masyarakat.

Menurut Cummings kinerja pegawai merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk (Cummings, 2005:157). Pembentukan kinerja dapat dilakukan jika pegawai merasa bagian yang tidak terpisahkan dari anggota organisasi karena menurut Herzberg ciri perilaku pekerja yang memiliki kinerja adalah mereka mempunyai motivasi untuk berkerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang memiliki kinerja adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaan sebagai dampak dari ketidakpuasan (Kreitner, 2007:140). Dengan kata lain bahwa tingkat kinerja seseorang ditentukan oleh motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Persoalan kinerja pegawai akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila terdapat variabel selain variabel yang telah dikemukakan di atas terpenuhi, yaitu budaya organisasi. Dapat dikatakan bahwa agar pegawai selalu konsisten dan bertanggung jawab dalam setiap pekerjaannya, organisasi selalu memperhatikan lingkungan di mana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan,

suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku.

Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Menurut Robbins: *Organizational culture as an intervening variable. Employees form an overall subjective perception of the organization based on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture* (Robbins, 2009:586).

Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara, budaya organisasi. Dalam rangka meningkatkan kinerja ASN maka perlu diadakan kajian faktor yang terkait dengan kinerja pegawai. Dengan demikian makalah ini penting dilakukan untuk mengkaji budaya organisasi dan kinerja Aparatur Sipil Negara, sehingga hasilnya dapat memberikan kontribusi bagi pemegang kebijakan baik ditingkat daerah maupun yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara sebagai cita-cita bersama.

## **Kajian Teori**

### **Kinerja Aparatur Sipil Negara**

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap

lingkungan strategik. Bernadian et. al. mendefinisikan kinerja sebagai outcome hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat (Mubyarto, 1991:167).

Secara sepintas kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor. Kinerja merupakan variabel yang penting dalam masalah prestasi kerja. Keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja (Robbins, 2009:684). Dengan kata lain, kinerja merupakan faktor yang menentukan terhadap keberhasilan. Dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi, variabel kinerja perlu mendapat perhatian oleh pengelola organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Kinerja merupakan hasil kerja dan tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku (Amstrong, 1994:15). Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan kepada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Pengarahan tingkah laku tersebut dilakukan oleh organisasi melalui acuan kerja. Hal ini biasanya berbentuk peraturan, deskripsi tugas pokok dan tugas kerja, dan arahan serta otoritas organisasi. Tingkah laku tersebut diperkuat oleh motivasi. Semakin kuat motivasi seseorang, maka akan semakin terarah tingkah lakunya mencapai tujuan. Otoritas organisasi mengarahkan tingkah laku anggota organisasi agar tingkah laku anggota organisasi agar tingkah lakunya terarah dan konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil kerja akan sesuai dengan hasil yang diharapkan bersama.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan (Gibson, et. al. 1991:118). Smith berpendapat bahwa kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok, yaitu: perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi (Wahyudi dan Akdon, 2006:10-11). Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja; sedangkan aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, dan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses.

Dari aspek psikologis kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan. Pendapat tentang kinerja yang dikemukakan sebelumnya memberi indikasi bahwa kinerja berhubungan dengan aspek perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas organisasi sesuai dengan wewenang yang telah ditetapkan. Pendapat lain

tentang pengertian kinerja secara lebih rinci dikemukakan bahwa aspek yang lebih luas sehubungan dengan lingkup dari kinerja. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil, akan tetapi juga berkenaan dengan kekemandirian, kekonsistenan dengan nilai organisasi, pemahaman terhadap isu-isu yang berhubungan dengan tanggungjawabnya, disiplin dan berkomunikasi dengan baik.

Outcomes individu dalam organisasi berupa kinerja dan komitmen organisasi. Outcomes individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri atas: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, disiplin, pembelajaran, dan pengambilan keputusan (Colquitt, et. al. 2009:8). Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok yang terdiri atas: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses regu, karakteristik regu, dan karakteristik individu terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya, serta kemampuan.

Kinerja adalah nilai yang diperoleh dari suatu perilaku karyawan, baik secara positif maupun negatif, untuk mencapai tujuan organisasi (Colquitt, et. al. 2009:137). Dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, Kreitner dan Kincki mengemukakan bahwa kinerja manajemen adalah adalah suatu sistem perluasan organisasi dimana manajer mengintegrasikan aktivitas untuk mencapai tujuan, monitoring dan evaluasi, memberikan masukan dan melatih karyawan secara berkesinambungan (Carrel at.al, 1995:270).

Kinerja seseorang sangat penting bagi kinerja organisasi, kinerja individu merupakan dasar bagi kinerja organisasi (Gibson, 1991:11). Selanjutnya digambarkan bahwa kinerja sangat erat hubungannya dengan perilaku individu (*individual behavior*) dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: 1) Variabel individu, yang terdiri atas: kemampuan dan keahlian, latar belakang kehidupan (keluarga, pengalaman, dan kelas social), 2) Variabel psikologis, yang terdiri atas: motivasi, sikap, kepribadian, persepsi, dan pembelajaran, dan 3) Variabel organisasi, yang terdiri atas: kepemimpinan, sumber-sumber keorganisasian, struktur organisasi dan sebagainya.

Menurut Drucker (Drucker, 2001:237-242) terdapat lima dimensi dalam mengendalikan kinerja pegawai yaitu: 1) Dimensi fisiologis, seseorang akan bekerja dengan baik jika orang tersebut bekerja dengan berbagai konfigurasi operasional, yaitu bekerja dengan berbagai tugas dan ritme kecepatan disesuaikan dengan keadaan fisiknya; 2) Dimensi psikologis, bekerja merupakan ungkapan kepribadian. Seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya dengan menampilkan kinerja yang lebih baik daripada mereka yang tidak menyenangi pekerjaannya; 3) Dimensi sosial, yaitu bekerja merupakan suatu ungkapan hubungan social diantara sesama karyawan. Suasana konflik antar pegawai dapat menurunkan kinerja, baik secara individu

maupun kelompok; 4) Dimensi ekonomi, yaitu imbalan jasa yang diperoleh dapat menghambat atau mendorong karyawan untuk berprestasi; dan 5) Dimensi keseimbangan, dalam hal ini keseimbangan yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk bekerja lebih baik guna mencapai keseimbangan tersebut.

Seorang anggota organisasi mengemban suatu tanggungjawab tertentu sebagai bagian dari tanggungjawab yang sebarakan organisasi. Tanggungjawab pada setiap anggota organisasi harus tepat. Bila tanggungjawabnya tidak jelas maka kinerja seseorang tidak dapat diukur dengan tepat. Di samping itu, anggota organisasi tersebut harus juga memahami tanggungjawab yang dibebankan kepadanya agar dapat mengemban tanggungjawabnya dengan baik. Dengan kata lain, kinerja seseorang dapat diukur bila orang tersebut memiliki tanggungjawab yang jelas. Tanggungjawab menjadi acuan dalam menilai hasil kerja, semakin sesuai hasil kerja seseorang dengan tanggungjawabnya, maka semakin baik kinerja seseorang dalam organisasinya.

Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas sesuai kemampuan, keahlian, dan keterampilan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang nampak pada produktivitas dan komitmen organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Lembaga pemerintah sebagai organisasi formal merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen. Komponen-komponen tersebut dalam melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan fungsinya masing-masing dan saling kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Sehubungan dengan hal ini, Robbins mengemukakan bahwa organisasi adalah suatu kesungguhan sosial yang dikordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi secara relatif dan yang berfungsi sebagai dasar yang secara relatif berlangsung terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau menentukan tujuan-tujuan (Robbins, 2009:3).

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Robbins; *Organizational culture as an intervening variable. Employees form an overall subjective perception of the organization based on such factor as degree of risk tolerance, team*

*emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture (Robbins, 2009:582).*

Dalam mempelajari budaya organisasi (*organization culture*) sebaiknya diketahui dulu apa yang terjadi dalam organisasi. Di dalam organisasi terjadi upaya penyesuaian diri dari individu anggota organisasi dengan sub-budaya organisasi dan kelompok kerja dalam organisasi dimana dia harus dan akan selalu bekerja bersama dalam menyelesaikan pekerjaan. Masalah utama yang terjadi dalam organisasi antara lain adalah sering terjadinya kesalahan pengertian (*communication failure*) atau lemahnya kualitas kerjasama (*lack of team work*) di antara anggota organisasi.

Penyelidikan Turner terhadap budaya organisasi termasuk melihat bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku, ikatan dan perekat apa yang dijadikan pegangan bersama oleh organisasi. Budaya organisasi berasal dari dalam diri orang-orang (*comes from within people*), dan menyelenya bersama untuk menghasilkan kapasitas yang dimilikinya secara umum. Budaya memberikan kontinuitas dan identitas kelompok dapat menyeimbangkan kontribusi yang kontras, bekerja sebagai suatu sistem pengendalian sendiri yang belajar dari umpan balik, bekerja sebagai pola informasi dan sangat memfasilitasi pengertian. Nilai-nilai dalam budaya kurang lebih atau relatif harmonis (Turner, 1994:12-21).

Keinginan organisasi untuk meningkatkan kualitas organisasi dengan menggunakan teknologi baru maupun menggunakan apa yang sudah dimiliki perlu didukung dengan pelaksanaan yang nyata, bukan hanya sekedar komitmen akan memberikan perhatian untuk itu. Adanya inovasi untuk melakukan pengembangan organisasi atau perubahan organisasi tidak akan dapat dipahami tanpa mempertimbangkan keberadaan budaya pokok organisasi yang sangat peka terhadap perubahan. Budaya (*culture*) menurut Schein mengandung arti dari beberapa kata seperti norma, nilai, pola kebiasaan, ritual, tradisi dan seterusnya. Menurutnya terdapat tiga masalah utama dalam membicarakan budaya organisasi, yaitu: pertama, masalah bagaimana mensosialisasikan budaya organisasi kepada generasi baru organisasi; kedua, masalah pola perilaku khususnya formal ritual yang mencerminkan budaya organisasi; ketiga, adanya pertanyaan: apakah sebuah organisasi yang besar memiliki hanya satu budaya organisasi? (Schein, 1992:12)

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai pola yang diterima bersama dengan basis asumsi bahwa bagaimana organisasi menyelesaikan masalah baik yang datang dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri dengan sebaik-baiknya mengacu kepada tujuan organisasi dan selanjutnya dapat digunakan oleh anggota baru dalam bertindak, berpikir, dan merasakan hubungan dengan permasalahan tersebut.

Permasalahan yang timbul merupakan fenomena yang terjadi sekitar kehidupan sehari-hari dalam organisasi yang bersifat dinamis dan terbentuk karena adanya interaksi di antara sesama manusia, baik individual maupun secara kelompok. Masalah akan lebih mudah diselesaikan bila ada keterbukaan dalam manajemen, dapat menerima masukan baik dari luar maupun dari dalam organisasi. Biasanya yang diasosiasikan sebagai budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam interaksi sesama manusia di lingkungan tertentu, misalnya lingkungan kerja, seperti bahasa yang mereka gunakan, pakaian yang mereka kenakan, atau upacara-upacara ritual yang mereka lakukan pada berbagai situasi dan perbedaan kesempatan.

Stoner mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian pengertian-pengertian penting, seperti norma-norma, nilai-nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh setiap anggota organisasi (Freeman, 1992:226). Hal ini senada dengan Mondy yang memandang budaya organisasi secara sistematis yaitu, suatu sistem nilai-nilai bersama, keyakinan dan kebiasaan di dalam suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal membentuk norma-norma perilaku, mengandung nilai-nilai, dan standar tentang perilaku orang-orang (Mondy, 1995:47).

Nilai organisasi digunakan sebagai alat penyaring dalam mengadaptasi berbagai budaya baru yang datangnya dari luar yang dapat mengintervensi organisasi dan dapat mengancam budaya yang telah ada. Budaya organisasi dijadikan pedoman bagi pendatang baru dalam organisasi, bagaimana mereka harus bersikap, bertindak dan berperilaku agar tidak menyimpang dari pola organisasi yang ada. Hal yang penting adalah untuk meumbuhkan rasa memiliki sebagai anggota organisasi, seperti yang dikatakan Martin dikutip oleh Luthans; seseorang yang datang bergabung dalam suatu organisasi, berarti dia datang melakukan hubungan dengan berbagai hal yang telah menjadi budaya dalam organisasi tersebut, seperti berinteraksi dengan norma-norma berpakaian, berinteraksi dengan cerita-cerita orang bagaimana kebiasaan tersebut terjadi, berinteraksi dengan aturan formal organisasi dan prosedur kerja, kode-kode perilaku formal, ritual, penugasan, system pembayaran, jargon-jargon, dan guaraun-gurauan yang hanya dimengerti oleh orang dalam, dan seterusnya.

Proses pengembangan budaya organisasi, menurut Steers, pada hakekatnya merupakan proses transformasi keyakinan, nilai-nilai dan tindakan-tindakan pimpinan puncak yang dikomunikasikan secara baik (dapat dipercaya, mantap dan jelas) sehingga menjadi nilai-nilai yang dapat diterima dan filosofis secara ajeg, hebat dan disepakati, dilengkapi dengan system pemberian penghargaan, baik berupa uang, promosi dan persetujuan, sehingga menjadi keyakinan, sikap dan perilaku karyawan yang diekspresikan ke dalam norma-norma (Seers, 1991:252). Untuk itulah pengembangan budaya organisasi harus menitik beratkan pada: 1) Budaya organisasi

harus mampu melakukan penyesuaian diri (adaptasi) dengan lingkungannya; 2) Melibatkan orang-orang yang berada di dalam organisasi dari pucuk pimpinan sampai bawahan untuk mengubah budaya organisasi; 3) Perubahan dilakukan terhadap nilai-nilai yang disepakati bersama, baik pada lecel permukaan, pendukung maupun level inti (*core values*); dan 4) Perubahan yang dilakukan harus tetap mengacu pada misi organisasi, yang terkait dengan tujuan organisasi dan strategi yang dipilih.

Keempat ciri perubahan tersebut digambarkan oleh Denison ke dalam sebuah model (*the culture traits model*) (Denison, 2016:1). Model ini dapat dijadikan dasar bagi pemahaman operasional tentang budaya organisasi yaitu meliputi keterlibatan (*involvement*) pimpinan dan karyawan dalam membangun kemampuan, ras memiliki dan pertanggungjawaban terhadap organisasi, penyesuaian (*adaptability*) kegiatan organisasi dengan tuntutan lingkungan, kemantapan/kekentalan/konsistensi (*consistensi*) perumusan nilai-nilai dan sistem, dan misi (*mission*) melalui perumusan arah organisasi jangka panjang.

## Analisis

Persoalan kinerja Pegawai Negeri Sipil akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang dimaksud adalah budaya. Artinya bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Agar karyawan selalu konsisten dengan dalam bekerja maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan di mana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work, leaders dan characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Atas dasar tersebut di atas, maka upaya mempertahankan *atmosphere* positif budaya organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan kata lain semakin baik budaya organisasinya semakin tinggi tingkat kinerjanya,

sebaliknya semakin buruk budaya organisasi yang ada semakin tingkat kinerja pegawai menjadi rendah.

## **Kesimpulan**

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. kinerja organisasi adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas sesuai kemampuan, keahlian, dan keterampilan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang nampak pada produktivitas dan komitmen organisasi. Dari sekian banyak kinerja pegawai yang telah diutarakan di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan didorong oleh adanya rasa pemenuhan akan kebutuhan, seperti kebutuhan fisiologis, keselamatan atau keamanan, rasa memiliki atau sosial, penghargaan, aktualisasi diri, prestasi, afiliasi, kekuasaan, esistensi, penghargaan, tanggungjawab, promosi, dan insentif, termasuk juga budaya organisasi. Pemenuhan akan kebutuhan-kebutuhan tersebut mendorong kinerja seseorang.

Budaya merupakan sesuatu yang pasti ada dalam suatu kelompok manusia atau organisasi. Setiap manusia hidup dalam suatu masyarakat yang memiliki budaya yang berbeda dengan budaya masyarakat yang lain. Dan setiap kebudayaan secara sadar atau tidak akan mempengaruhi sikap dan perilaku kita dalam berbagai aspek kehidupan. Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakat, 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 pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dilakuakn dengan menerapkan aturan-aturan organisasi berdasarkan nilai-nilai dan norma yang menjadi karakter kehidupan seseorang yang terbentuk dari suatu proses interaksi dengan orang lain dalam organisasi. Aturan dan nilai tersebut dijadikan sebagai komitmen individu dalam satu rorganisasi. Nilai-nilai yang lahir dar budaya organiasasi yang telah mengkristal pada diri seeorang atau sekelompok orang akan mendorong timbulnya spirit kerja hing berdampak terhadap kinerja seseorang dalam hal ini pegawai Aparatur Sipil Negara.

## Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas, ada beberapa saran yang perlu disampaikan terkait dengan peningkatan Aparatur Sipil Negara, sebagai berikut: *Pertama*, untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara, maka dapat dilakukan dengan cara mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai kemampuan, keahlian, dan keterampilan, hubungan kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugas instansi dimana dia bekerja melalui upaya kemampuan menghadapi tantangan masa depan, percaya diri saling menghargai, kompak dan efisien dalam bekerja. *Kedua*, upaya peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara dapat dilakukan dengan cara menerapkan aturan-aturan organisasi/instansi berdasarkan nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi karakter kehidupan seseorang yang terbentuk dari suatu proses interaksi dengan orang lain dalam instansi melalui kepatuhan terhadap aturan-aturan yang berlaku, tanggungjawab, komitmen individu terhadap tujuan bersama, dan keterpaduan para pegawai Aparatur Sipil Negara. *Ketiga*, untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menggerakkan perilaku pegawai melalui penghargaan, harapan, pengembangan potensi pribadi, dan promosi kepada pegawai yang menunjukkan kinerja baik.

## Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. Kogan Page Limited.
- Carrel at.al.1995. *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Charles Hampden Turner. 1994. *Corporate Culture: How to Generate Organizational, Strength and Lasting Commercial Advantage*. London: Judy Piatkus.
- Colquitt Jason, A., Jeffry A. Lepine, M. J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior*, New York: McGarw Hill.
- Daniel Denison. 2016. *Bringing Organizational Culture and Leadership to the Bottom Line*. p.1  
<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>
- Drucker, Peter, M. 2001. *People And Performance*. Wobun: Butterworth Heneimann.
- Edgar H, Schein, 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Gibson, James L; John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. 1991. *Organizational Behavior, Structure, Processes, Seventh Edition*. USA Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- James A.F. Stoner R. Edward Freeman. 1992. *Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Mubyarto, *et. el.* 1991. *Etos Kerja dan Kohesi Sosial* .P3PK UGM. Aditya Media Yogyakarta.
- Thomas G. Cummings & Christopher G. Worly, 2005. *Organizational Development and Change*. Thomson Corporation, 8<sup>th</sup>-Edition.
- Robert Kreitner & Angelo Kinicki. 2007. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Education, 7<sup>th</sup> Edition.
- Robbins Stephen P. 1993. *Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins Stephen P. & Judge Timothy A. 2009. *Organizational Behavior*. Pearson Education Inc.
- Richard M Seers & Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Wayne R. Mondy, Shane R. Premeaux. 1995. *Management: Concepts, Practices and Skill* New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Wirman Syafri dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi Publik*. Bandung IPDN Press.