

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Oleh: Eko Boedhi Santoso¹, Nilawati Fiernaningsih², Rizky Kurniawan Murtiyanto^{3*)}

Abstrak

Budaya organisasi adalah kebiasaan, norma, aturan yang dipahami dan disepakati bersama seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi lebih kepada hal yang benar yang harus dipatuhi dan dilaksanakan dan hal buruk yang dilarang dan akan mendapat sanksi jika ada yang melanggar. Budaya organisasi sangat melekat dalam organisasi, baik dalam melaksanakan pekerjaan, berkomunikasi sesama anggota dan kebiasaan-kebiasaan lain yang sifatnya turun temurun.

Berdasarkan hal tersebut, maka budaya organisasi adalah hal penting atau memiliki peran penting dalam keseluruhan aktifitas organisasi. Dalam penelitian ini, hipotesa yang dimunculkan adalah diduga adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Maka, untuk membuktikan hipotesa disusunlah alat analisis yang dapat mengukur dan mengetahui. Informasi diperoleh dengan metode kuesioner yang disebarkan kepada responden.

Diharapkan, hasil dari penelitian ini memberikan kontribusi bagi perusahaan sebagai objek penelitian, masyarakat luas, dan penelitian selanjutnya tentang topik yang serupa. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan dukungan untuk teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Kata Kunci: budaya organisasi, kinerja organisasi, manajemen sumber daya manusia

Abstract

Organizational culture is a habit, norms, rules that are understood and agreed upon by all members of the organization. Organizational culture is more to the right thing that must be obeyed and implemented and bad things are prohibited and will be sanctioned if there is a violation. Organizational culture is very embedded in the organization, both in carrying out work, communicating with fellow members and other habits that are hereditary.

Based on this, the organizational culture is important or has an important role in the overall activities of the organization. In this study, the hypothesis raised was the alleged influence of organizational culture on organizational performance. So, to prove the hypothesis, an analytical tool is developed that can measure and know. Information is obtained by questionnaire method distributed to respondents.

Hopefully, the results of this study contribute to the company as the object of research, the wider community, and further research on similar topics. This research is also expected to provide support for the theory of Human Resource Management

Keywords: organizational culture, organizational performance, Human Resource Management

1. Pendahuluan

Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, (Tika, 2006). Budaya organisasi dikatakan sebagai

karakteristik adalah lebih kepada nilai-nilai dan norma perilaku yang disepakati dan dipahami bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan berperilaku dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai pembeda dengan organisasi yang lain. Ciri khas

*) Eko Boedhi Santoso, Nilawati Fiernaningsih, Rizky Kurniawan Murtiyanto, adalah Politeknik Negeri Malang

atau keunikan yang dapat ditonjolkan yang dapat dijadikan sebagai *selling point* untuk meningkatkan identitas/*brand*, citra, dan juga performa/kinerja. Keadaan ini dapat dicapai, ketika seluruh anggota organisasi memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Jika semua anggota organisasi melaksanakannya, maka kinerja individual itulah yang menjadi awal dari terbentuknya kinerja organisasi.

Kinerja organisasi yang selama ini hanya dinilai dari sisi keberhasilan capaian *finansial*, sekarang menjadi bergeser bahwa tidak hanya masalah untung besar saja yang dianggap memiliki kinerja bagus. Namun yang secara berkelanjutan memiliki keinginan untuk tumbuh dan berkembang secara sehat dan secara seimbang melakukan perbaikan terus menerus terhadap semua sektor yang ada pada organisasi. Seperti halnya pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*, yaitu suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator *finansial* dan non *finansial* yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. (Luis, 2007). Dengan cara ini keseluruhan aspek yang menjadi penyebab menurun, stagnan, dan meningkatnya kinerja organisasi, termasuk faktor budaya dapat diukur dengan baik. Berdasarkan uraian di atas, bahwa kinerja organisasi harus

selalu diukur dan dijaga secara berkelanjutan, dan faktor budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, maka pada penelitian ini dipilih topik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

2.Kajian Pustaka

2.1 Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan keunikan organisasi, nilai, misi, tujuan, sasaran dan cara membangun nilai bersama. Juga, budaya organisasi mewakili sistem kepercayaan tak berwujud dan tak diragukan lagi yang membenarkan bagaimana organisasi berperilaku (Sengottuvel dan Aktharsha, 2016). Robbins (2013) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Robbins (2013) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan

- perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut;
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
 5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama;
 6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya;
 7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2.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.

Terdapat pengukuran kinerja organisasi secara modern, bahwa pengukuran tidak hanya pada sisi *finansial* namun juga dari sisi *non finansial*, yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*. Menurut Kaplan dalam Gasperz (2012) *balanced scorecard* adalah alat pengukur kinerja dalam mencatat rencana kerja yang akan dicapai pada masa yang akan datang beserta capaian kinerjanya dengan menerapkan keseimbangan antara faktor finansial

dan non-finansial, strategi jangka panjang dengan jangka pendek, serta keseimbangan antara perspektif internal (kepentingan semua pihak dalam organisasi) dan eksternal.

Lebih lanjut, Gaspersz (2012) menjelaskan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. *Financial*
2. *Customer*
3. *Internal Business Process*
4. *Learning and Growth*

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian kuantitatif, dengan jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuisisioner, wawancara, dan pengamatan langsung di lokasi penelitian. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan (buku-buku, jurnal, internet, dan literatur-literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti)

Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *sampling* jenuh, dimana keseluruhan populasi digunakan sebagai sampel, yaitu 96 orang karyawan PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Malang. Metode analisis data secara deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji regresi linear sederhana, dan uji hipotesa.

4. Pembahasan

4.1 Analisis Deskriptif

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini ditinjau dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, status pernikahan, dan masa kerja responden.

1. Jenis Kelamin, karyawan PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Malang sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu 53 orang

dengan persentase sebesar 55%, sedangkan perempuan 43 orang dengan persentase sebesar 45%.

2. Usia, Karyawan PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Malang menyebar ke dalam empat kelompok yaitu sebesar 34% (33 orang) masuk ke dalam kelompok usia 20-29 tahun, 27% (26 orang) masuk ke dalam kelompok usia 30-49 tahun, 19% (18 orang) masuk ke dalam kelompok usia 40-49 tahun, dan sebesar 20% (19 orang) masuk ke dalam kelompok usia lebih dari 50 tahun.
3. Tingkat Pendidikan Terakhir, Sebagian besar karyawan berpendidikan akhir S1/D4 dengan persentase sebesar 53% (51 orang). Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan akhir S2 sebesar 14% (13 orang), D3 32% (31 orang) dan hanya 1% (1 orang) yang berpendidikan akhir SMU.
4. Status Pernikahan, Berdasarkan status pernikahan, mayoritas karyawan berstatus menikah dengan persentase sebesar 55% (53 orang), sedangkan 45% (43 orang) lainnya berstatus belum menikah.
5. Masa Kerja, Karyawan yang memiliki masa kerja 5 - 10 tahun sebesar 51%, masa kerja 3 - di atas 10 tahun sebesar 37%, 12% memiliki masa kerja diatas 0 - 5 tahun.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan tabel uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan item yang digunakan sebagai alat ukur variabel budaya organisasi (X) dan variabel kinerja organisasi (Y) valid. Hal ini dilihat dari nilai koefisien korelasi antara item dengan total item mempunyai koefisien korelasi (r)

diatas nilai kritis ($\alpha = 0,05$). Bila r hitung $>$ r tabel, maka pertanyaan atau variabel tersebut adalah signifikan. Pada penelitian ini jumlah sampel (n) = 96 dan besarnya df dapat dihitung $96-2 = 94$ dengan df 94 dan $\alpha = 0,05$ didapat t .tabel = 0,200.

Apabila nilai koefisien korelasi antara item dengan total $>$ nilai r tabel ($\alpha = 0,05$), maka dapat dijelaskan bahwa item-item dalam penelitian ini valid. Salah satu contoh adalah untuk item X1.1 – Total X, nilai koefisien korelasinya adalah 0,675. Nilai $0,675 > 0,200$ sehingga item untuk X1.1 dinyatakan valid, hal tersebut dilakukan untuk item-item selanjutnya.

Bahwa keseluruhan item yang digunakan sebagai alat ukur variabel budaya organisasi (X) dan kinerja organisasi (Y) reliabel. Apabila nilai α cronbach's $>$ 0,6 maka dapat dijelaskan bahwa item-item dalam penelitian ini reliabel. sehingga untuk variabel budaya organisasi (X) nilai α Cronbach's adalah 0,735. Nilai $0,735 > 0,60$ sehingga dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan tersebut reliabel. Hal tersebut juga dilakukan untuk item kinerja organisasi (Y) dengan nilai α Cronbach's adalah 0,762. Nilai $0,762 > 0,60$ sehingga dapat dinyatakan item pertanyaan tersebut reliabel.

4.3 Uji Regresi Linear Sederhana

Ditemukan formula regresi yaitu:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 15.468 + 0,421X$$

Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta $a = 15.468$, artinya apabila variabel budaya organisasi (X) diabaikan atau

diasumsikan nol ($X = 0$) maka variabel kinerja organisasi (Y) akan sebesar nilai konstantanya yaitu 15.468.

2. Koefisiensi regresi budaya organisasi (X) sebesar 0,421 menunjukkan bahwa besarnya variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja organisasi (Y) maka akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,421.

Berdasarkan hasil olahan SPSS dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien r menunjukkan nilai sebesar 0,410, maka dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi saling terikat. Hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien R sebesar 41% yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Malang disebabkan adanya faktor budaya organisasi.
2. Koefisiensi R (*Square*) sebesar 0,168 atau 16,8%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja organisasi sebesar 16,8%. Sedangkan sisanya sebesar 83,2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.4 Uji Hipotesa

Berdasarkan pengujian hipotesa adalah nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 4.354. Nilai t hitung $4.354 >$ nilai t tabel 1.985, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak H_a diterima artinya bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

5.Simpulan

Hasil-hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah hal penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka dari hasil penelitian dapat memberikan implikasi praktis bagi pihak PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Malang. Implikasi teoritis untuk memperkuat teori yang digunakan, dan implikasi bagi penelitian yang akan datang untuk dikembangkan lebih lanjut lagi antara lain:

1. Implikasi teoritis disini dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariningsih (20017); Cameron (2011); dan Chilla (2014) yang semua hasilnya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi.
2. Implikasi praktis bagi pihak PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Malang berdasarkan tabel distribusi frekuensi pada item pertanyaan X2.2 dapat di lihat jawaban responden sangat positif sebesar 64,6% terhadap karyawan cepat tanggap dalam menjawab pertanyaan dari nasabah, sehingga perusahaan diharapkan mampu mempertahankan hal tersebut dan mampu meningkatkan item lain yang mampu menunjang pelayanan karyawan. Sedangkan pada item pertanyaan Y2.1 jawaban responden sangat positif sebesar 65,6% terhadap perusahaan memiliki reputasi yang baik di mata nasabah. Sebaiknya PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Malang mempertahankan pelayanan yang sudah baik.

3. Implikasi bagi penelitian selanjutnya yaitu dengan menambahkan variabel lain yang belum dikaji dalam penelitian ini.

5. Daftar Rujukan

- Ariningsih, Endah Pri. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Perusahaan*. www.researchgate.net/publication/277855823.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Chilla, Hellen.A., Yusuf Kibet , Musiega Douglas; 2014; Effects Of Organizational Culture On Organizational Performance In The Hospitality Industry; *International Journal of Business and Management Invention*; Volume 3, Issue 1, January. 2014, PP.01-13; www.ijbmi.org.
- Gaspersz, Vincent. 2012. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi - Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis & Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai*. Yogyakarta: FP UGM.
- Hussein, Norashikin, Amnah Mohamad, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak; 2014; Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education; *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130 (2014) 299 – 304; Elsevier.
- Kumari, Neeraj; 2011; Balanced Scorecard for Superior Organizational Performance; *European Journal of Business and Management*; Vol 3, No.5.
- Maksum, Ali. 2012. *Metodologi Penelitian dalam Olahraga*. Surabaya: Unesa University Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Rosda
- Nasution, S. 2000. *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazarian, Alireza, Peter Atkinson, Pantea Foroudi; 2017; Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance; *International Journal of Hospitality Management* 63 (2017) 22–32; Elsevier.
- Nikpour, Amin; 2017; The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment; *International Journal of Organizational Leadership* 6 (2017) 65-72; www.aimijournal.com
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge; 2013; *Organizational Behavior Edition 15*; Pearson Education, Inc.; New Jersey.
- Sengottuvel A., dan U. Syed Aktharsha; 2016; The Influence of Organizational Culture on Organizational Performance in Information Technology Sector; *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*; Volume 18, Issue 10. Ver. VII (October. 2016), PP 56-64; www.iosrjournals.org
- Shahzad, Fakhar., Rana A. Luqman, Ayesha R. Khan, Lalarukh Shabbir; 2012; Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview; *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*; Vol 3, No 9; ijcrb.webs.com
- Soedjono; 2005; Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya; *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*; Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22- 47; www.researchgate.net/publication/50434685.
- Sugiyono. 2011. *Metodologi Penelitian Administrasi dilengkapi dengan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabundu.2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. 2014. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirjana, Bernardine R. 2012. *Mencapai Manajemen Berkualitas – Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta: ANDI Publisher