



Wheelen dan Hunger mengatakan budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan ke generasi berikutnya. Griffin dan Ebert menyebutkan budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi.<sup>21</sup>

Menurut Robbins budaya organisasi merupakan system nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan yang lain. Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi menurut Hodge dan Anthony.<sup>22</sup>

## 2. Ciri-Ciri Budaya organisasi.

Karena pentingnya peranan budaya organisasi dalam meningkatkan efektifitas organisasi, maka ciri organisasi harus dikenali sebagai berikut:

1. Otonomi individu yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan menentukan cara yang dianggap paling tepat untuk menuuikan kewajiban dan peluang untuk berprakarsa.

---

<sup>21</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : CV. Citra Media, 1997), hal 120.

<sup>22</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2005), hal.











- yang lain. Contoh perusahaan 3M di Amerika di kenal sebagai perusahaan inovatif yang memburu pengembangan produk baru melalui program riset serta memberi penghargaan bagi karyawan yang inovatif.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai pegawai suatu organisasi. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasi.
  3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja di rasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan yang diatur. Contoh perusahaan 3M di Amerika dalam menjamin stabilitas sosial, mempromosikan sebuah kebijakan perekrutan yang menjamin lulusan universitas yang cakap akan direkrut pada saat yang tepat dan kebijakan pemberhentian yang menyediakan waktu 6 bulan bagi karyawan yang di berhentikan untuk mencari pekerjaan lain diluar 3M sebelum diberhentikan.
  4. semua orang diarahkan ke arah yang sama. Contoh, karyawan Disneyland di Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, ebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap perilaku karyawan. diperkenalkannya tim-tim dan di beri kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu badaya yang kuat memastikan bahwa Amerika Serikat secara universal menarik, bersih, dan



1. **Datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.**
2. **Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.**
3. **Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan Pendiri dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain yang relevan.**
4. **Orang-orang lain yang dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.**

Dan begitu juga, bahwa selain membangun budaya organisasi maka harus disertai dengan pembinaannya yang dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

1. **Seleksi pegawai, yang obyektif.**
2. **Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya.**
3. **Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.**
4. **Pengukur prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.**
5. **Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.**
6. **Kriteria-kriteria dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.**





Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau dengan kinerja perusahaan. Dengan perkataan lain bila kinerja anggota atau karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi atau perusahaan akan baik pula.

Dalam pembahasan ini akan dikemukakan pengertian kinerja menurut para ahli. Tapi sebelum membahas tentang pengertian kinerja, disini kita lihat aktifitas atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh manusia. Hal ini penting sekali dikemukakan sebelum kita membahas dan mendefinisikan lebih dalam tentang pengertian kinerja organisasi itu sendiri. Sebab segala aktifitas yang dilakukan manusia itu sendiri belum tentu bisa di katakana atau dikatagorikan sebagai pekerjaan.

Adapun yang dapat dikatakan sebagai pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Bahwa aktifitas dilakukan karena adanya suatu dorongan tanggung jawab
2. Bahwa apa yang dilakukan tersebut di lakukan karena adanya unsure kesengajaan, sesuatu yang direncanakan, karena adanya unsur kesengajaan, sesuatu yang direncanakan, karena terkandung didalamnya suatu gabungan antara rasio dan rasa.















Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian, semakin besar potensinya bagi organisasi, kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka. Terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka.

Tujuan khusus tersebut dapat di golongkan kepada dua bagian besar:

1. Evaluasi (*evaluation*).
2. Pengembangan (*development*).

Kedua tujuan yang dijelaskan di atas saling terkait satu dengan lainnya. Tetapi memang ada secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atas bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah di laksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentu tujuan dan pemantuan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan. Penilaian kinerja haruslah:

1. Menyediakan basis bagi keputusan-keputusan personalia termasuk promosi, transfer, demosi atau pemberhentian.



Ketika pemimpin menginginkan suatu kondisi yang bagus (peningkatan kinerja) di suatu organisasi pendidikan, maka untuk mencapai tujuan pemimpin harus menciptakan budaya yang dirancang untuk pengimplementasiannya. Budaya organisasi merupakan arah atau landasan untuk berlangsungnya proses pelaksanaan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain budaya organisasi berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional di sebuah lembaga yang membuahkan norma, nilai, keyakinan dalam bersikap dan berperilaku anggota atau warga organisasi dalam hal ini budaya organisasi berperan sebagai penggerak dan pengontrol pada kinerja organisasi dalam menyesuaikan atau beradaptasi terhadap kondisi lingkungan.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut di atas perlu ditegaskan bahwa disisi lain suatu organisasi itu harus mempunyai budaya organisasi yang kuat sampai berakar, sehingga mengakibatkan sulit untuk diubah. Budaya yang kuat dapat diketahui apabila:

1. Nilai-nilai budaya organisasi di anut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.
2. Nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pemimpin dan anggota organisasi.
3. Membangkitkan semangat perilaku pimpinan dan anggota organisasi.
4. Resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal.
5. Mempunyai sistem peraturan formal dan informal.
6. Mempunyai koordinasi dan kontrol perilaku.







akan lancar apabila dan karena berbagai pihak yang terlibat menggunakan asumsi-asumsi dasar dan pemise yang sama yang pada gilirannya mencegah timbulnya salah pengertian tentang apa yang menjadi sasaran keputusan yang diambil dan hasil yang diharap.

Perihal *pengawasan*. Pengawasan diperlukan sebagai instrument untuk mengamati apakah tindakan operasional benar-benar diarahkan pada pencapaian tujuan dan berbagai sasran berdasarkan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Adanya klasifikasi jabatan yang lengkap, adanya standar mutu pekerjaan yang baku dan penepatan karyawan yang tepat sesuai denga pengetahuan, keterampilan, pengalaman, bakat dan minatnya tetap tidak sepenuhnya menjamin bahwa rencanayang telah ditetapkan akan terlaksana dengan tepat pula. Alasan pokoknya terletak pada keterbatasan anusia sebagai makhluk yang tidak sempurna, yanag tidak luput dari kekurangan, kemungkinan khilaf dan bahkan berbuat kesalahan. Oleh karma itu perlu dilakukan pengawasan.

Perihal *komunikasi*. Ada pendapat yang mengatakan bahwa tujuh puluh persen waktu manajer di gunakan untuk berkomunikasi baik secara vertical ke bawah ke atas, horizontal dan di agonal tergantung pada arahnya. Komunikasi di perlukan untuk berbagai kepentingan seperti menyampaikan keputusan, kebijaksanaan, perintah, instruksi, pengarahan dan petunjuk, juga untuk menerima informasi, saran, laporan bahkan kritik. Untuk kepentingan apapun komunikasi digunakan, yang jelas ialah bahwa proses komunikasi yang terjadi harus bebas



Jadi di sini dapat disimpulkan peran budaya organisasi dalam peningkatan kinerja organisasi adalah budaya organisasi yang berupa nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang diyakini disepakati dalam suatu organisasi sebagai penggerak (motivasi) pengontrol, pedoman dalam berperilaku, bersikap, beraktifitas untuk mencapai tujuan individu atau kelompok, oleh semua anggota baik atasan maupun bawahan.