

PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya)

Rozaqi Fadzilaton Toharoh

STIE MAHARDHIKA Surabaya

Abstrak

Latar belakang penelitian ini bermula dari ketertarikan peneliti terhadap Budaya organisasi di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya yang islami. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh dan pengetahuan dan wawasan tentang peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dari Robbins yang mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Teori kinerja diambil dari bangun menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus diukur dan dipahami secara jelas. 5 dimensi pengukuran kinerja yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan lokasi penelitian di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif serta dikombinasikan dengan teori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai identitas berperan penting dalam suatu perusahaan karena mempunyai sejumlah fungsi dalam organisasi. Berhasil tidaknya kegiatan yang ada di suatu organisasi merupakan tugas dari setiap karyawan yang ada didalamnya, serta karyawan yang berkompeten lah yang dapat menghasilkan kinerja yang maksimal, efektif dan efisien. Budaya organisasi merupakan sistem regulasi dan kebijakan yang wajib dilaksanakan oleh seluruh karyawan. Semakin kuat budaya organisasi maka kinerja karyawan pun akan semakin tinggi. Demikian secara garis besar, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Efektif, Efisien

1. PENDAHULUAN

Menurut Robbins dalam Sembiring (2012:41) memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Budaya organisasi berpengaruh besar pada kemampuan perusahaan untuk mengubah arah strateginya yakni budaya perusahaan yang kuat cenderung untuk menolak perubahan karena adanya keinginan untuk mempertahankan pola perilaku yang stabil. Budaya organisasi

yang sudah terbentuk pun terkadang tidak mampu berdiri tegak sesuai keinginan pencetus budaya organisasi. Ada kekuatan yang menyebabkan budaya itu menjadi kuat dan dapat bertahan menjadi suatu budaya dalam organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang – orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2012:94) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Adapun masalah pokok yang menjadi obyek penelitian ini “ Bagaimanakah Peranan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Klinik Pratama RBG- Rumah Zakat Surabaya?.” Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui Peranan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Klinik Pratama RBG-Rumah Zakat.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. PENGERTIAN PERANAN

Peranan berasal dari kata peran. Berdasarkan kamus besar Bahasa Indonesia, peranan adalah sesuatu yang menjadi bagian atau memegang pimpinan terutama dalam terjadinya suatu hal atau peristiwa. Menurut Abdulsyani (2012:94) peranan adalah perbuatan seseorang dengan cara tertentu dalam usaha menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan status yang dimilikinya, dan seseorang dapat dikatakan berperan jika ia telah melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan status sosialnya dalam masyarakat. Sedangkan menurut Soejono Soekanto dalam buku yang berjudul *sosiologi*

suatu pengantar (2012:212), menjelaskan pengertian peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (*status*). Apabila seseorang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa peranan adalah pola perilaku individu yang teratur di dalam suatu lingkungan yang akan membawa dampak perubahan bagi lingkungannya.

2.2. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi terbentuk dari dua kata yaitu budaya dan organisasi. Dalam kamus besar bahasa indonesia budaya memiliki arti pikiran; akal budi, sedangkan organisasi adalah susunan aturan dari berbagai bagian sehingga merupakan kesatuan yang teratur. Dan dua kata tersebut berbeda pula pengertiannya dalam kata budaya organisasi. Menurut Robbins dalam Sembiring (2012:41) memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan menurut G Graham dalam Siswadi (2012:71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma – norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan. Budaya pada umumnya sulit dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013:34) adalah:

1. Memberikan identitas kepada anggota organisasi
2. Memudahkan komitmen kolektif

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Budaya organisasi juga membutuhkan suatu pengukuran tingkat keberhasilan dalam penerapannya. Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Tentunya membutuhkan indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan Indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2013:37):

1. Inovasi dan pengambilan risiko.

Sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan pengambilan risiko.

- a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
- b. Penghargaan terhadap aspirasi anggota
- c. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil resiko
- d. Tanggung jawab anggota organisasi

2. Perhatian pada rincian.

Sejauh mana karyawan memperlihatkan persis (kecermatan), analisis, dan memperhatikan kepada rincian.

- a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
- b. Evaluasi hasil kerja

3. Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen memfokuskan kepada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- a. Pencapaian target
- b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja

4. Orientasi manusia.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang didalam kenyamanan kerja.

- a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja
- b. Perhatian organisasi terhadap reaksi
- c. Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi

5. Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan terhadap individu.

- a. Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi
- b. Toleransi antara anggota organisasi

6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif bukan bersantai

- a. Kebebasan untuk memberikan pendapat
- b. Iklim bersaing dalam organisasi
- c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri

7. Stabilitas atau kemampuan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pertahanan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan

- a. Memiliki komitmen dalam meraih tujuan yang diharapkan

2.3. PENGERTIAN KINERJA PEGAWAI

Kata kinerja dalam pengertian bahasa Inggris adalah *performances* yang berarti berprestasi kerja atau hasil suatu pekerjaan atau kemampuan kita melakukan pekerjaan. Kinerja juga identik dengan tingkah laku seseorang dalam menjalankan aktivitas pekerjaan di tempat kerja. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria – kriteria keberhasilan tersebut berupa tujuan atau target tertentu yang hendak di capai karena tanpa tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak adanya tolak ukur yang jelas. Menurut Bangun (2012:231) kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standart pekerjaan (*job standard*). Penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2012:10) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Untuk mendapatkan penilaian yang terukur dibutuhkan indikator-indikator yang mendukung dalam penilaian. Bangun (2012:233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat di ukur melalui 5 dimensi yaitu:

1. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.
 - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan optimal manual.
 - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan *inspection* manual.
3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
 - a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan.
 - b. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
 - a. Datang tepat waktu
 - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.
5. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.
 - a. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan
 - b. Menghargai rekan kerja satu sama lain
 - c. Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

2.4. PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

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. Sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian pada pendahuluan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang digunakan dalam mengungkapkan permasalahan dalam kehidupan kerja organisasi pemerintah, swasta, masyarakat, kepemudaan, perempuan, olah raga, seni dan budaya, sehingga dapat dijadikan suatu kebijakan untuk dilaksanakan demi kesejahteraan bersama (Gunawan, 2013: 80-81). Teknik pengumpulan data yaitu data primer dan data sekunder. Untuk data primer terdiri dari wawancara, observasi, dan angket atau kuesioner. Sedangkan data sekunder dilakukan dengan *library research* teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dengan melalui studi pustaka dan studi dokumentasi. Setelah memperoleh data dari obyek penelitian, untuk memudahkan menguraikan masalah dalam penelitian, data tersebut perlu diolah dengan cara sebagai berikut:

1. Koding adalah tindakan mengklarifikasikan data menurut jenisnya dengan memberi kode-kode tertentu, sehingga memudahkan dalam pengolahan data
2. Editing, adalah mencatat data yang diperoleh kemudian di evaluasi kembali agar data yang diperoleh benar-benar valid dan relevan dengan permasalahan yang diteliti, sedangkan yang tidak di gunakan diedit
3. Tabulasi, adalah proses penyusunan data yang telah diklasifikasikan kedalam bentuk tabel dan atau bentuk paparan. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam membaca dan memahami data tersebut

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penyajian data fokus penelitian dan pembahasan maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi anggota-anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Apabila budaya organisasinya baik maka akan berdampak pada komitmen dari pegawainya akan baik pula, yang tercermin pada:

4.2. BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi yang terusun di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat termasuk baik. Budaya organisasi yang ada mampu menumbuhkan komitmen di setiap amil yang ada. Budaya organisasi tersebut yaitu edukasi pekanan dan inspirasi pagi. Penyampaian budaya organisasi dilakukan secara menyeluruh mulai dari pimpinan pusat ke pimpinan cabang, kemudian kepada seluruh amil. Fungsi dari budaya organisasi menurut Robbins dan Judge sebagai identitas, memudahkan komitmen kolektif, sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, dan kendali sikap seseorang sudah ada pada budaya organisasi inspirasi pagi dan edukasi pekanan di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya.

Sedangkan menurut pihak eksternal ciri khas dari lembaga ini adalah dari segi busana yang islami dan keramahan dalam memberikan pelayanan. Untuk fungsi memudahkan komitmen kolektif bahwa komitmen untuk mengikuti budaya organisasi lembaga sudah disampaikan sejak awal surat perjanjian kontrak ditandatangani oleh amil. Fungsi budaya organisasi yang selanjutnya adalah sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi sudah dilakukan dengan baik antara bagian pelayanan dengan *back office*. Mereka saling membantu untuk menyelesaikan tugas. Selain itu komunikasi yang terjalin dengan baik meminimalisir kesalahpahaman antar amil dan tidak menjadikan permasalahan berlarut-larut. Dan fungsi terakhir sebagai pengendali perilaku di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya dapat dilihat dari budaya inspirasi pagi dan edukasi pekanan yang dijadikan sebagai Surat Keputusan Nomor 860/K-OPS/CSF/VII/ 2017 dan sebagai komitmen sejak awal diterima sebagai amil. Dari hal inilah, lembaga ingin mengontrol perilaku amilnya untuk selalu bertindak sesuai dengan norma agama. Setiap fungsi budaya organisasi dapat ditemukan di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko memiliki kualitas budaya organisasi paling tinggi dibandingkan indikator lainnya.

4.2. KINERJA PEGAWAI

Kinerja sebagai salah satu keberhasilan dari suatu organisasi. Karena kesalahan kecil yang dinilai oleh masyarakat dapat merusak fungsi budaya organisasi khususnya citra organisasi. Pengukuran kinerja di Klinik Pratama

RBG Rumah Zakat Surabaya berdasarkan indikator-indikator yang sudah terukur.

Dalam indikator yang disampaikan oleh Bangun hampir semua indikator dapat dicapai dengan baik. Dalam hal kuantitas pencapaian target Poli KIA dan bersalin sesuai dengan target. Perkembangan dari tahun sebelumnya juga mengalami kenaikan. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja amil Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya mengalami peningkatan. Kinerja kamil dalam pencapaian target cukup baik, mereka berusaha bekerja dengan fungsi dan tugas dari masing-masing tanggung jawabnya akan tetapi masih ada beberapa kendala yang menyebabkan belum tercapainya target layanan poli umum, hal itu dikarenakan faktor dari dalam organisasi maupun faktor eksternal lainnya. Sejalan dengan pencapaian kuantitas, kualitas kinerja amil dapat dilihat dari berbagai testimoni dari pengguna layanan. Dengan nilai 4,4 bintang berdasarkan google. Penilaian ini hampir menyentuh angka sempurna pada 5 bintang. Tentunya dua indikator ini dipengaruhi juga oleh kemampuan kerjasama amil Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya. Berbagai program seperti *family gathering* sudah dilaksanakan demi terciptanya kerja sama tim yang baik. Dan berdasarkan penilai *Performance Appraisal* sejumlah 9 orang dengan nilai *Average* atau rata-rata, 11 orang dengan nilai *good* atau baik, dan 1 orang dengan nilai *excellent*. Indikator ketepatan waktu dalam melayani pasien khususnya dibagian pelayanan belum maksimal. Masih ada pasien yang menunggu hingga 45 menit untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, terhitung setelah pendaftaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Clinic Manager* menyatakan bahwa kehadiran yang termasuk dalam penilaian kinerja karyawan lebih difokuskan pada kehadiran edukasi pekanan. Untuk kehadiran semua dikelola oleh pusat berdasarkan presensi online dan pemotongan atas keterlambatan maupun ketidakhadiran dapat dilihat pada presensi online. Dan ketentuan ini jelas tertulis dalam instruksi kerja.

Sehingga dari pemaparan data tersebut kinerja amil dalam pelayanan kepada pelanggan bisa diintegrasikan cukup baik.

4.2. PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Budaya organisasi di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat sudah berdasarkan fungsi yang ada. Di sosialisasikan kepada seluruh amil sehingga nilai-nilai dari budaya itu dapat di pahami dan dilaksanakan. Dua budaya

organisasi yang menjadi ciri khas di Klinik Pratama RBG Rumah Zakat Surabaya mampu menjadi pedoman perilaku bagi seluruh amilnya. Selain itu budaya organisasi yang ada dapat mendorong kinerja amil untuk mencapai target yang telah ditentukan. Dua budaya organisasi tersebut dikomunikasikan dengan baik dan dijadikan sebagai surat perintah yang wajib dilaksanakan oleh semua amil.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Setiap organisasi memiliki budaya sebagai identitas. Budaya organisasi berperan penting dalam suatu perusahaan, karena mempunyai sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu, budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, budaya memudahkan tercapainya komitmen yang lebih luas terhadap kepentingan bersama dari pada kepentingan individual dan budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya organisasi merupakan sistem regulasi dan kebijakan yang wajib dilaksanakan oleh seluruh karyawan. Budaya organisasi yang kuat menjadi pengikat kebersamaan dalam bekerja yang membuat organisasi menjadi produktif. Semakin kuat budaya organisasi maka kinerja karyawan pun akan semakin berkualitas. Budaya organisasi mampu membentuk perilaku seseorang merupakan faktor pembentuk citra perusahaan di masyarakat. Oleh karena itu, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja para karyawan itu sendiri.

Dari hasil kesimpulan yang telah diuraikan diatas, ada saran yang akan peneliti kemukakan yaitu peraturan atau regulasi yang berlaku harus lebih diperketat. Karena masih ada beberapa karyawan yang meremehkan regulasi tersebut. Selanjutnya yaitu pemimpin harus lebih tegas dalam menyampaikan budaya organisasi dan budaya kerja agar dapat mencapai target baik segi kuantitas maupun kualitas.