

BAB II

KAJIAN TEORI

A. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter (1967), yang mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010, h. 170), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999 dalam Rudi, 2006, h. 4)

Kinerja (*performance*) merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai '*thing done*'. Hasibuan (2002) juga mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simmamora, 1995, h. 327)

Swanson dan Graudous dalam Sutrisno (2010, h. 173), menjelaskan bahwa dalam sistem berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Gilbert (1978) berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang bahkan memiliki sedikit nilai. Hamalik (1993) mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia yang dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan suatu keadaan siap untuk bertindak dengan cara tertentu (Sutrisno 2010, h. 174).

Dalam Sutrisno (2010, h. 175) menyatakan bahwa perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi, baik

organisasi bisnis maupun public. Bila suatu organisasi mempunyai SDM yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, moral yang tinggi, hokum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Bagaimana mengorganisasikan berbagai kegiatan dan memobilisasi para karyawan yang ada dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Bagaimana mengelola para karyawan organisasi secara efektif, agar tujuan organisasi dapat tercapai disertai efisiensi yang tinggi.
- c. Bagaimana menciptakan kondisi organisasi, sistem balas jasa dan hukuman untuk menunjang suasana kerja agar tercapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Dari paparan teori mengenai pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu yang telah dikerjakan dalam organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepada individu atau kelompok kerja guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang ada.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam Prabu Mangkunegara (2007, 13) yang merumuskan bahwa:

Human Performance : *Ability x Motivation*

Motivation : *Attitude x Situation*

Ability : *Knowledge x Skill*

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora dalam Prabu Mangkunegara (2007 : 14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2007: 15).

Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.
Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.

- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk membuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut A. Dale Tingle dalam Mangkunegara (2007 : 15), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang mempermasalahkan kinerja buruk seseorang bawahan

karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/ketrampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlukan. Cara-cara seorang karyawan menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat ditempat kerja.

Dari pemaparan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari individu dalam individu itu sendiri, misalnya motivasi kerja, inisiatif individu, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan kinerja perusahaan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan kerja, misalnya mencakup iklim organisasi dan pola hubungan kerja antar karyawan dalam perusahaan tersebut. Dari hasil kesimpulan yang telah dipaparkan peneliti ini akan menjadi alat ukur bagaimana kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja Dalam Sutrisno (2010, h.179) untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan yang diharapkan.
- b. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan.
- c. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Robbins (1996), kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi sistem yang merupakan kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku karyawan. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Miner (1990) menyatakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus

berperilaku dalam melaksanakan tugas berarti menjalankan suatu peran. Jadi kinerja dapat dikatakan berhasil apabila efektivitas organisasi dapat diwujudkan (Sutrisno 2010, h. 180).

4. Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2010, h. 184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karawan, yaitu:

a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

b. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharakan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

Pengembangan Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan

yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

c. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah pa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

5. Efektivitas Kinerja Perusahaan

Robbins (1994) (dalam Pabundu Tika, 2006. H. 129-130) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang.

Schein (1980) (dalam Pabundu Tika, 2006. H. 129-130) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Menurut Petters dan Waterman (dalam Pabundu Tika, 2006. H. 129-130) karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari:

1. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
2. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan para pelanggan.
3. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.
4. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
5. Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.
6. Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
7. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung.
8. Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Gibson *et al.*, 1987 mengemukakan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari lima unsur, yaitu:

1. Produksi

Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani dan sebagainya.

2. Efisiensi

Yaitu perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari keuntungan dan modal, biaya per unit, pemborosan, waktu terluang, biaya perorang dan sebagainya. Efisiensi diukur berdasarkan rasio

antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.

3. Kepuasan

Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.

4. Keadaptasian

Keadaptasian mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal(persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk) dan internal (ketidakefisienan, ketidakpuasan dan merupakan adaptasi terhadap lingkungan).

5. Kelangsungan Hidup

Kelangsungan hidup mengacu pada tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

6. Kinerja Dalam Pandangan Islam

Islam bukanlah agama yang hanya mengurus masalah-masalah vertical saja, akan tetapi juga membahas masalah yang sifatnya horizontal, islam adalah agama yang mengurus semua aspek kehidupan manusia.

Terdapat tiga unsur penting untuk menciptakan kehidupan yang positif dan produktif. Pertama, mendayagunakan potensi yang telah dianugrah Allah untuk bekerja, melaksanakan gagasan, dan memproduksi. Kedua bertawakkal kepada Allah, berlindung dan meminta pertolongan kepada-Nya pada waktu melakukan pekerjaan. Ketiga, percaya kepada Allah bahwa dia mampu

menolak bahaya, kesombongan dan kediktatoran yang memasuki lapangan pekerjaan. Al-Quran surat Yasin ayat 33-35 menyatakan:

وَأَيُّهُمْ الْأَرْضُ الْمَيِّتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ ﴿٣٣﴾ وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِّنْ نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ ﴿٣٤﴾ لِيَأْكُلُوا مِن ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

33. dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan Kami keluarkan dari padanya biji-bijian, Maka daripadanya mereka makan.

34. dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air,

35. supaya mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka Mengapakah mereka tidak bersyukur?

Rangkaian ayat tersebut menuntut manusia agar bersyukur kepada Allah SWT dengan cara beriman kepada-Nya atas nikmat tersebut yaitu Allah telah memberi kesempatan pada manusia untuk lebih produktif dan berkinerja baik dan sukses dalam hidupnya, dan kesempatan yang diberikan Allah ini tergantung pada pekerjaan yang dilakukan oleh manusia sendiri, disamping menyadarkan diri kepada kehendak-Nya. Kemudian kehendak Allah menyediakan lingkungan agar manusia dapat hidup di dalamnya.

Sedangkan makna kata “dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka....” merupakan pilar utama kinerja. Yaitu Allah memerintahkan manusia untuk mengelola dan terus meningkatkan apa yang telah disediakan oleh Allah, sehingga mampu brkinerja yang baik dan akan memberi perubahan yang baik pula untuk organisasi di masa yang akan datang.

Pekerjaan adalah sarana mencapai rezeqi dan kelayakan hidup, sekaligus merupakan tujuan. Jika seseorang mempunyai kekayaan melimpah dan ia hidup tanpa bekerja, maka ia dapat memahami nilai-nilai kemanusiannya dan tidak mengetahui tugas hidup yang sebernarnya. Sebab sebagai manusia ia tidak dapat merealisasikan tujuan eksistensinya.

Manusia mempunyai tujuan hidup, yakni berjuang di jalan kebenaran dan melawan kebatilan. Misi-misi kebenaran adalah misi kebaikan, kerja sama produktif, dan kasih sayang antar manusia. Menunaikan misi ini berarti merealisasikan tujuan hidup manusia. Allah berfirman dalam surat Al-Kahfi ayat 7 yaitu:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴿٧﴾

7. Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.

Dalam rangkaian ayat di atas dijelaskan bahwasannya Allah akan membalas setiap amal perbuatan manusia bahkan lebih dari apa yang mereka kerjakan, artinya jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka dia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan pula bagi organisasinya.

B. BUDAYA ORGANISASI

1. Pengertian Budaya Organisasi

Istilah budaya (*culture*) awalnya datang dari antropologi sosial, studi di akhir abad ke XIX dan awal abad ke XX tentang masyarakat “primitif” eskimo, laut selatan afrika, penduduk asli amerika (Soekadijo, 1999, h. 59). Tujuannya adalah ingin mengungkap cara hidup yang berbeda dengan cara yang sudah maju secara teknologi. Menurut pandangan antropologis, budaya didefinisikan sebagai program, mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai kepercayaan dan pilihan yang sampai pada mereka.

Definisi budaya yang bersifat umum dalam Taliziduhu Ndaha (1997, h. 43) namun operasional diberikan oleh Edgar H. Schein dalam *Organizational Culture Leadership* (1992):

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as is solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.

Istilah budaya organisasi sering kita temukan dipakai secara silih berganti. Dalam literature, definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi ini cukup banyak yang telah dikemukakan oleh para pakar, dan diantaranya sebagai berikut:

Menurut Robins (1999) dalam Sutrisno (2010, h. 24) budaya organisasi sama juga disebut dengan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dengan kinerja

sumber daya manusia. Budaya organisasi merupakan system nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para anggota organisasi melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins (2002, h. 246) juga menyebut budaya dengan kepribadian organisasi. Ungkapan budaya merupakan kepribadian yang diperkuat oleh Robbins yang mengungkapkan bahwa “organisasi juga memiliki kepribadian, persis seperti individu, bias kaku atau fleksibel, tidak ramah atau mendukung, inovatif atau konservatif”. Budaya organisasi merujuk kepada suatu system pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. (2002, h. 279)

Kreitner & Kinicki (2003, h. 79) merumuskan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Menurut Schein (1985) dalam Djokosantoso Moeljono (2005, h. 10) budaya organisasi adalah suatu pola dimensi milik bersama yang dipelajari suatu kelompok pada saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah cukup berhasil sehingga dianggap ajaib, karena itu akan diajarkan pada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi berpikir dan merasa dalam menghadapi masalah serupa.

Kotter dan Heskett (2006:18) dalam Sulistiana (2007, h.20), mengungkapkan budaya yang kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi dikalangan pekerja. Terkadang

bahkan ada deklarasi bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja dalam sebuah organisasi. Komitmen atau loyalitas yang dirasa karyawan mendorong mereka bekerja lebih keras. Kadang dikatakan pula bahwa praktik-praktik tertentu yang ada dalam perusahaan berbudaya kuat membuat karyawan merasakan adanya penghargaan intrinsik selama bekerja. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengakui kontribusi mereka adalah dua contoh yang umum.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski, dalam Koesmono (2005); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan- kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya yang kuat juga dikatakan mendukung kinerja karena menyediakan struktur dan kontrol tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang bisa menghambat motivasi dan inovasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan atau norma yang ada dalam organisasi atau perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan untuk berperilaku dalam organisasi tersebut.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (1996, h. 480) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi.

a) Inisiatif Individu

Yang dimaksud inisiatif adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pemimpin suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

b) Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

c) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

d) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

f) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

g) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan

dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.

h) System Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

i) Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

j) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Kebanyakan studi mengenai perilaku pemimpin berorientasi pada tugas

dan hubungan dengan bawahan, dengan tujuan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektifitas kepemimpinan, seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Berbagai taksonomi perilaku telah digunakan sebagai alat bantu diskriptif bagi efektifitas manajerial.

Sebagai balikan dari masalah-masalah yang berorientasi pada tugas, organisasi perlu untuk memecahkan masalah integrasi internal, termasuk criteria untuk menentukan keanggotaan dari organisasi, dasar untuk menentukan status sebuah idiologi dalam menjelaskan peristiwa-peristiwa dan simbol-simbol sebagai fungsi penting dari budaya.

Keberhasilan suatu pemimpin pada abad ke 21 ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi, bila hal ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi.

Dari berbagai paparan diatas dapat diketahui bahwa setiap organisasi pasti memiliki budaya yang menjadikannya beda dengan organisasi lain, kita dapat mengetahui budaya yang ada dalam sebuah organisasi dengan mengamati ciri – ciri yang ada dalam budaya organisasi tersebut, sejalan dengan hal ini Munandar menjelaskan bahwa budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola– pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan–ungkapan dari asumsi–asumsi dasar dan nilai- nilai.

Dari pemaparan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik dalam budaya organisasi ada 10, tetapi dalam penelitian ini peneliti akan mengambil 4 karakteristik yang mewakili guna mengukur bagaimana pentingnya peran budaya organisasi menurut karyawan. 4 karakteristik tersebut yaitu: pengarahan, kontrol, sistem imbalan dan pola komunikasi.

3. Tipe Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil serangkaian penilitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992, h. 15-49), maka tipe-tipe budaya dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Budaya kuat dan budaya lemah

Kotter dan Heskett (1992, h. 16) menyatakan bahwa nilai-nilai, norma-norma dan asumsi-asumsi yang terinternalisasi dan dipegang teguh oleh para anggota organisasi dapat melahirkan perasaan tenang, *committed*, loyalitas, memacu kerja lebih keras, kohesivitas, keseragaman sasaran (*goal alignment*), dan mengendalikan perilaku anggota organisasi, serta produktivitas. Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu:

- 1) Penyatuan tujuan. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, pegawai cenderung melakukan tindakan ke arah yang sama.
- 2) Menciptakan motivasi, komitmen, dan loyalitas luar biasa dalam diri pegawai.

- 3) Memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

b. Budaya yang secara strategis cocok

Kotter dan Heskett (1992, h. 22) menjelaskan pentingnya kandungan budaya yang cocok dan serasi dengan kondisi objektif perusahaan dimana perusahaan itu berada. Artinya, suatu budaya dikatakan baik apabila serasi dan selaras dengan konteks bisnis dalam karakteristik lingkungan industrinya, dan segmen industrinya yang dispesifikasikan oleh strategi perusahaan atau strategi bisnisnya. Semakin besar kecocokan dengan lingkungan, maka semakin baik kinerjanya, sebaliknya semakin kurang kecocokannya dengan lingkungan, maka semakin jelek kinerjanya.

c. Budaya yang adaptif dan tidak adaptif

Kotter dan Heskett (1992, h. 33) menjelaskan bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (adaptif), yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu yang panjang. Teori ini mengarahkan budaya organisasi untuk senantiasa bersikap adaptif dan inovatif sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Makna terpenting dari hasil penelitian pada teori ketiga ini adalah bahwa perusahaan yang budayanya adaptif secara ideal para manajer pada seluruh tingkatan organisasinya menampilkan kepemimpinan yang mempelopori perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan kepentingan para

pemegang saham, pelanggan, dan para pegawainya. Sedangkan perusahaan yang budayanya tidak adaptif para manajer pada seluruh tingkatan organisasinya cenderung berperilaku secara hati-hati dan politis untuk melindungi atau memajukan diri sendiri, produknya, atau kelompoknya. Perbedaan budaya adaptif dan tidak adaptif dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel I
Budaya Organisasi yang Adaptif dan Tidak Adaptif

	Budaya Adaptif	Budaya Tidak Adaptif
Nilai Inti	Kebanyakan manajer sangat peduli akan pelanggan, pemegang saham, dan pegawainya. Mereka juga sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat (misalnya kepemimpinan ke atas dan ke bawah pada hirarki manajemen)	Kebanyakan manajer memperdulikan terutama diri mereka sendiri, kelompok kerja terdekat mereka, atau beberapa produk (teknologi) yang berhubungan dengan kelompok kerja tersebut. Mereka menilai proses manajemen yang teratur dan kurang resikonya jauh lebih tinggi daripada inisiatif kepemimpinan

Perilaku Umum	Manajer memberi perhatian yang cermat terhadap semua konstituen mereka, khususnya pelanggan, memprakarsai perubahan bila dibutuhkan untuk melayani kepentingan mereka yang sah, bahkan walaupun menuntut pengambilan beberapa resiko.	Para manajer cenderung berperilaku agak picik, politis, dan birokratis. Akibatnya, mereka tidak cepat mengubah strategi mereka untuk menyesuaikan diri dengan atau mengambil keuntungan dari perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis mereka.
----------------------	---	--

Sumber: Kotter, John P., James L. Heskett, (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996, h. 253) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggotaa organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Sebab budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan harus dilakukan oleh para karyawan.

- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
- f. Budaya yang ada dalam budaya organisasi bisa kuat dan juga bisa lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan bias tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota/karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati. Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:
 - 1) Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi.
 - 2) Memudahkan atau menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
 - 3) Terciptanya keharmonisan hubungan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi kerja akan meningkat.
 - 4) Kelancaran aktivitas organisasi dan meningkatnya prestasi/efektifitas organisasi.
 - 5) Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

5. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang

berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Menurut Seckman (1991) terdapat lima kelompok pendekatan, pandangan atau mazhab dalam mempelajari budaya, antara lain:

- a) Pendekatan evolusi
- b) Pendekatan partikularisme
- c) Pendekatan fungsionalisme
- d) Pendekatan materialisme kultur
- e) Pendekatan idealisme kultur

Yang terakhir, yaitu pendekatan idealisme kultur terdiri atas empat aliran: (1) Antropologi Psikologikal, (2) Etnografi, (3) Strukturalisme dan (4) Antropologi Simbolik. Empat aliran ini semuanya berpengaruh terhadap kepustakaan manajemen dan perilaku organisasional, dan menimbulkan tiga pendekatan, perspektif atau pandangan mengenai budaya organisasi, yaitu:

- a. Pandangan pola (*pattern*) atau pandangan konfigurasional yang kemudian disebut pandangan holistik.
- b. Pandangan berorientasi manifestasi, termasuk fungsionalisme, yang kemudian disebut pandangan variabel atau perilaku.
- c. Pandangan idealional simbolisme, yang kemudian disebut pandangan kognitif.

6. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

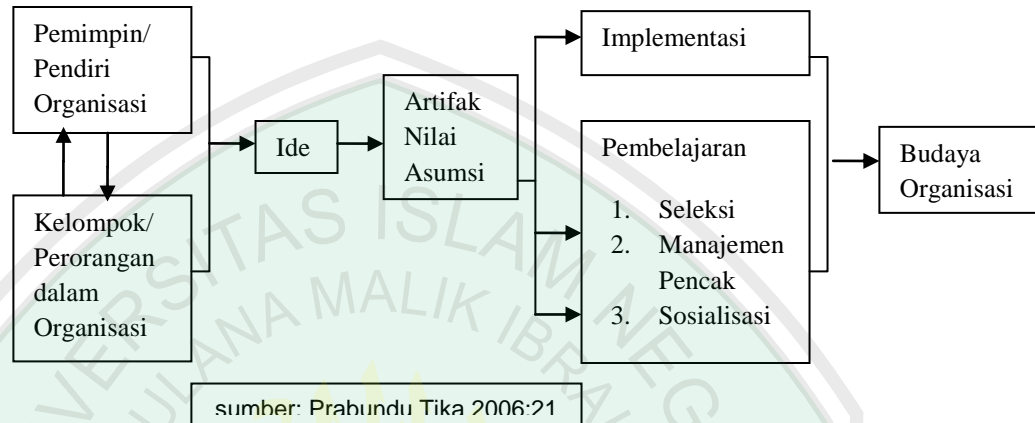
Menurut Kotter dan Heskett (dalam Tika 2006: 18), menjelaskan gagasan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan,

gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi, atau ketiganya.

Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi di mana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Karena pemimpin bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan-kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat atifak, perspektif, nilai dan asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi.

Menurut Tika (2006, h. 21), menjelaskan proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- 2) Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
- 3) Artifak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisas.
- 4) Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Gambar I**Skema Proses Pembentukan Budaya Organisasi****7. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Luthans (2006, h. 130) mengemukakan tahapan proses sosialisasi budaya organisasi, yaitu:

a. Seleksi terhadap calon karyawan

Pemimpin harus selektif menerima calon karyawan. Karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada system nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

b. Penempatan karyawan

Penempatan karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya.

c. Pendalaman bidang pekerjaan

Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dan pemahaman tugas, hak dan kewajiban perlu dilakukan oleh pimpinan. Pendalam bidang pekerjaan

karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya.

d. Pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodic 6 bulan sekali atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non-materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi.

e. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi

Kesetiaan pada nilai-nilai utama seperti mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, bekerja di organisasi atau perusahaan berarti beribadah kepada Allah SWT untuk kepentingan orang banyak.

f. Memperluas infoormasi/cerita/berita tentang budaya organisasi

Pimpinan dan manajer perlu memperluas informasi dan menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian dan sanksi-sanksi kerja kepada karyawan agar mereka mampu memahami dan mematuhi.

g. Pengakuan dan promosi karyawan

Pimpinan perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi tinggi, memberikan predikat karyawan teladan berdasarkan prestasi mereka.

8. Elemen Budaya Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan manifestasi dari asumsi dasar begitu

sebaliknya dan seterusnya proses ini terus berjalan menuju titik keseimbangan antara stabilitas dan perubahan elemen budaya organisasi (dalam Sobirin, 2007, h. 159).

a. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun manajernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi (Sobirin, 2007, h. 160).

b. Nilai-nilai Organisasi

Values adalah (1) sebuah konsep atau keyakinan (2) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai (3) yang bersifat transcendental untuk situasi tertentu (4) menjadi pedoman untuk memilih atau mengvaluasi perilaku atau sebuah kejadian dan (5) tersusun sesuai dengan arti pentingnya. Jika komponen nilai disederhanakan maka nilai terdiri dari komponen utama, yaitu:

1. Setiap definisi memfokuskan perhatiannya pada dua *content* nilai yaitu *means* (alat atau tindakan) dan *ends* (tujuan).
2. Nilai dipandang sebagai *preference* atau *priority*. (Sobirin, 2007, h. 167)

c. Artefak

Artefak adalah elemen budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang dalam maupun orang luar

orgnisasi.

Tabel II

Elemen Budaya Organisasi

Kategori Umum	Contoh Artefak
Manifestasi Fisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seni/<i>design</i>/logo 2. Bentuk bangunan/dekorasi 3. Cara berpakaian 4. Tata letak bangunan 5. Desain organisasi
Manifestasi Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upacara/ritual 2. Cara berkomunikasi 3. Tradisi 4. Sistem <i>reward</i>
Manifestasi Verbal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anekdote atau humor 2. Jargon/cara menyapa 3. Mitos/sejarah/cerita-cerita sukses 4. Orang yang dianggap pahlawan 5. Metafora yang digunakan

Sumber: Mary Jo Hatch (1997, h. 216) (dalam Sobirin, 2007, h.174)

9. Dasar Budaya Organisasi

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi.

Keduanya memainkan peran penting dalam mempengaruhi etika berperilaku.

Nilai oleh Kreitner (2005) disebutkan memiliki lima komponen kunci, yaitu:

- a. Nilai adalah konsep kepercayaan
- b. Mengenai perilaku yang dikehendaki
- c. Keadaan yang amat penting
- d. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku

e. Urut dari yang relative penting

Nilai pendukung (*espoused values*) menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi. Umumnya dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau kecil oleh tim *top management* dalam sebuah perusahaan yang lebih besar.

Nilai-nilai yang diperantarakan (*anected values*) merupakan nilai dari dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. *Espoused values* dan *anected values* bersifat penting karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi.

10. Manifestasi atau Ungkapan Budaya Organisasi

Tosi, Rizzo dan Carol (dalam Munandar, 2008 h.275-277) menemukan konsep-konsep, makna, pesan-pesan yang mencerminkan budaya organisasi dalam praktik organisasi seperti berikut ini:

a. Rancangan Organisasi

Tergantung pada nilai-nilai utama budaya organisasi maka disusunlah strukturnya. Ddari *design* organisasi dapat disimpulkan nilai-nilai utama mana yang dianggap penting.

b. Strategi Seleksi dan Sosialisasi

Organisasi dalam seleksi penerimaan tenaga kerja dan dalam program sosialisasinya akan menggunakan cara-cara yang menghasilkan diterimanya tenaga kerja yang memiliki nilai-nilai utama sesuai dengan nilai-nilai utama dari perusahaan.

c. Pembeda Kelas

Pembeda kelas mengacu pada daya (*power*) dan status yang dimiliki kelompok-kelompok yang menentukan corak hubungan antara mereka. Pembeda kelas yang jelas biasanya merupakan pembedaan berdasarkan hierarki dalam organisasi.

d. Ideologi (Adi Citra)

Budaya organisasi dibentuk sekitar ideology yang dimiliki bersama. Ideology membantu para anggota organisasi memberi makna pada keputusan-keputusannya.

e. *Myth* dan simbol-simbol

Simbol-simbol mencakup hal-hal seperti gelar, tempat parkir khusus, tempat makan khusus, jenis mobil, besar ruangan kerja dan lain-lain yang berhubungan dengan kedudukan dan *power* dari tenaga kerja yang bersangkutan.

f. Bahasa

Disetiap organisasi ada kata-kata yang merupakan kata-kata yang khas dari organisasi yang tidak dikenal orang yang bukan anggota organisasi tersebut. Disamping itu gaya bahasanya juga dapat merupakan gaya bahasa yang khas. Misalnya meskipun bahasa Indonesia dalam organisasi yang satu orang menggunakan kata “Bapak” dan “Ibu” untuk atasan, di organisasi lain menggunakan kata “Saudara” atau “Anda”.

g. Ritual dan seremoni

Misalnya makan siang bersama untuk semua manajer dari perusahaan

pada setiap hari Selasa siang. Pada saat makan siang semua manajer dapat bertemu dengan kepala bagian tertentu, dengan direksi, rekan manajer yang lain untuk membicarakan persoalan-persoalan sehingga dapat mencapai suatu kesepakatan.

11. Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Reimann dan Weininger dalam Tika (2006, h.111) budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Darsono (2006, h. 174) menjelaskan suatu perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dengan mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati. Nilai, norma dan perilaku merupakan satu kesatuan yang membentuk watak semua orang yang melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan. Makin menyatu ketiga unsur itu dalam kehidupan organisasi, makin kuat budayanya.

Ciri-ciri perusahaan yang mempunyai budaya kuat adalah:

- 1) Semua manajer memberikan kontribusi nilai dan metode kerja yang konsisten.

- 2) Eksekutif baru dan karyawan baru mengikutinya tanpa memberikan alternative pemikiran karena pemikiran yang ada dianggap sudah cukup memadai, atau mereka tak mampu mengubah budaya yang sudah ada.
- 3) Cara menangani setiap permasalahan ditiru oleh perusahaan lain.
- 4) Semua level manajer melaksanakan visi dan misi perusahaan.

Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006, h. 20-21) menjelaskan mengenai tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi ini dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan dan tahap metromofis.

Menurut Luthans (dalam Tika, 2010, h. 109) faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah :

a. Kebersamaan

Yaitu sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada

anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan oleh bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program latihan. Sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan promosi, hadiah-hadiah dan tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dan struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan.

12. Budaya Organisasi Dalam Pandangan Islam

Islam diutus Allah untuk menyusun setiap kegiatan manusia, termasuk penyusunan aktivitas dalam sebuah organisasi supaya kerja bermutu tinggi dapat dihasilkan.

Dalam proses pengurusan organisasi, karyawan yang menjadi anggota sebuah organisasi adalah aspek sangat penting dalam menentukan tujuan organisasi. Karyawan pada fitrahnya memiliki sifat makhluk individual dan sosial. Memahami hakikat itu sangat perlu untuk mencapai kebaikan dalam tugas. Sifat seorang individu, menonjolkan setiap karyawan berkeinginan untuk mengaktualisasikan kepada kepentingan individu, sedangkan sebagai makhluk sosial karyawan saling memerlukan antara satu sama lain dalam melaksanakan tugas organisasi.

Daya usaha dan kreativitas seorang karyawan akan dapat dikembangkan jika sistem organisasi memberi ruang secukupnya kepada kebebasan usaha karyawan.

Sebelumnya telah dijelaskan berbagai definisi budaya organisasi, yang salah satunya menurut Drucker, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tersebut. Sebagaimana yang dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Ali-Imron 159 (Departemen Agama. Al-Qur'an surat ali-Imron ayat 159. 2007. bandung. Diponegoro. Hal: 71)

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ ۚ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Jika makna yang tersirat dalam ayat tersebut di atas diaplikasikan dalam perusahaan maka akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap

perilaku para karyawan termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan darimasing-masing individu sangat bervariasi.

Budaya organisasi juga sebagai pedoman dalam sebuah organisasi seperti yang dikemukakan oleh Ouchi mendefinisikan budaya organisasi sebagai (*a set of symbols, ceremonies, and myths, that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*) seperangkat simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari organisasi kepada para pegawai (Sigit, 2003, H. 256). Hal ini bisa sebuah peraturan yang ada didalamnya yang sangat berperan mengatur kehidupan para pegawai selama berada di dalam organisasi yang nantinya juga bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari.

Dalam Al-Quran Allah berfirman dalam suraf Qaaf ayat 32 yaitu:

هٰذَا مَا تُوعَدُونَ لِكُلِّ أَوَّابٍ حَفِيظٍ ﴿٣٢﴾

32. Inilah yang dijanjikan kepadamu, (yaitu) kepada Setiap hamba yang selalu kembali (kepada Allah) lagi memelihara (semua peraturan-peraturan-Nya)

Dalam ayat di atas kita dianjurkan untuk selalu kembali dan memelihara peraturan yang ada. Hal tersebut sungguh luar biasa jika teraplikasi pada sebuah organisasi, maka semua perilaku, tugas dilakukan akan terarah kepada peraturan yang ada, dan nantinya akan terujud apa yang sudah menjadi

tujuan dari organisasi tersebut.

Jika semua yang dilakukan oleh pegawai terarah pada perturan yang sudah disepati sebelumnya maka semua akan menjadi mudah, kantor kecamatan sebagai organisasi public yang melayani para masyarakatpun akan menjadi kebanggan bagi para masyarakat karena melayani sesuai dengan yang mereka inginkan.

C. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dari fungsi dan manfaatnya maka dapat dipahami bahwa budaya yang melakukan fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Stephen Robins, 1996, h. 294). Hal ini tentu sangat erat hubungannya dengan tingkat kinerja pegawai. Selanjutnya menurut A. B. Susanto bagi sumber daya manusia budaya organisasi akan membawa manfaat antara lain mendorong sumber daya manusia selalu berusaha mencapai produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi.

Sedangkan Simanjuntak berpendapat bahwa salah satu factor yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja dari seorang pegawai adalah lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja, serta budaya perusahaan (Simanjutak, 1998, h.41).

Pemahaman bersama oleh seluruh karyawan atas budaya organisasi akan membawa mereka menuju satu arah bersama sehingga mereka akan memiliki tingkat interdependensi yang tinggi dan bersedia melengkapi untuk mencapai

tujuan perusahaan.

Para karyawan dalam sebuah organisasi akan memiliki bentuk persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti toleransi, pengambilan resiko, penekanan pada tim, orientasi hasil, kemantapan, keagresifan. Persepsi keseluruhan inilah yang menjadi budaya organisasi.

Melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja Siagian juga mengatakan bahwa premis mendasar dalam pembahasan budaya organisasi ialah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan, dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya yang nantinya akan menunjang kinerja seorang pegawai (Siagian, 2002, h. 188).

Jika seorang pegawai/karyawan mampu menjalankan peraturan atau kebiasaan yang tercipta dari budaya organisasi dalam organisasi tersebut maka kinerja akan baik dan dapat menghasilkan produktivitas yang baik pula. Karena orang yang menghargai organisasinya maka orang itu akan cenderung melakukan apa saja demi terwujudnya kinerja yang baik dan akan membawa organisasi lebih baik di masa yang akan datang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009, h. 44) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", dengan hasil antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional adalah 0,542 dengan nilai signifikansi

0,000 ($p < 0,01$) menunjukkan 54,2% variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi dan 45,8% dipengaruhi oleh variabel selain budaya organisasi.

Berdasarkan studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Mowday et. al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi serta kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. (Eva, 2009, h. 31)

Hasil penelitian dari Harisson dan Hubard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi. Pendapat tersebut didukung oleh Moncrief et al (1997) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil studi McNeese – Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai

Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi (dalam Eva, 2009, h. 44). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Meyer and Allen, 1991 dalam Diana Sulianti, 2009, h. 31).

Beberapa penelitian menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Prima Nugraha S. Sinaga (2009) yaitu dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi berada pada kategori sangat tinggi dengan perhitungan korelasi product moment yaitu sebesar 0,62 (hubungan positif) kemudian dari hasil perhitungan koefisien determinan diperoleh bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi adalah sebesar 38,44% dan 61,56% selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

Dan selanjutnya penelitian dari Velly Angelia M. (2011) yaitu dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar (*commitment to long term, customer first, caring meritocracy, co-creation of win-win partnership dan collaborative innovation*)”, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dilihat dari nilai $R = 0,701$ dan nilai F hitung $> F$ tabel ($8,492 > 2,427$). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan dan variabel *caring meritocracy* paling berpengaruh signifikan dengan t hitung $> t$ tabel yaitu $3,208 > 2,015$.

Penciptaan budaya organisasi yang baik memberikan implikasi pada bagaimana kepemimpinan perusahaan mampu mengelola potensi-potensi dari berbagai kelompok informal agar tidak dipandang sebagai penghambat birokrasi, tetapi sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi dalam memanfaatkan sistem nilai yang menjadi acuan para anggota organisasi. Mungkin potensi kelompok informal yang kurang produktif menjadi produktif, misalnya dengan pembentukan kelompok kerja yang dapat mengembangkan kreativitas profesionalnya. Disamping itu faktor-faktor extrinsic rewards tentunya perlu diperhatikan, seperti: kesejahteraan karyawan, pembayaran gaji tepat waktu, pemberian penghargaan yang positif, kesempatan pengembangan karir, kenaikan pangkat dan lain sebagainya. Kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, fleksibel, intim permisif, memberikan kepercayaan penuh, autonomi merupakan unsur-unsur dimana tanggung jawab dosen dapat meningkat.

Kualitas kinerja karyawan merupakan variabel penting dalam proses manajemen organisasi perusahaan bahkan merupakan faktor yang menentukan dalam fungsi utama kelembagaan. Bilamana kinerja karyawan kurang memperlihatkan ciri-ciri kewenangan tugas atau kompetensinya atau kinerja karyawan tidak memperlihatkan profesionalitas.

Dalam usaha untuk membentuk budaya kerja dalam organisasi, orientasi hasil harus bergerak atas dasar organisasi yang benar sebagai prasarat untuk

melaksanakan budaya kerja yang berkualitas harus ada komitmen, mempunyai kesadaran kualitas, bersedia menerima perubahan dan tidak ada batasan jenjang formal. Komitmen anggota organisasi untuk meningkatkan kesuksesan organisasi merupakan sebuah tuntutan. Kewajiban melaksanakan tugas perlu dilakukan dengan kesadaran sesuai dengan ketentuan organisasi. Penting bagi sebuah organisasi mewujudkan "*mind-set*" yang berorientasikan kesuksesan agar anggota organisasi lebih berkomitmen pada tugas utama jabatan. Ini dapat dilakukan dengan mendorong anggota organisasi menghayati serta melaksanakan nilai-nilai organisasi yang mampu meningkatkan suksesnya sebuah organisasi.

Karyawan juga dituntut agar mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap dasar kualitas organisasi, hal ini dilaksanakan agar setiap lapisan anggota organisasi memahami dengan jelas tentang arah dan tujuan organisasi dan seterusnya memudahkan anggota organisasi memahami dasar tersebut sebagai panduan dalam menjalankan kinerja. Tindakan untuk meningkatkan kualitas bisa dilaksanakan secara terpadu melalui memberi pelatihan, menjelaskan dasar kualitas, melaksanakan kualitas kinerja dan sebagainya.

Sebuah organisasi tidak akan berada dalam keadaan statis karena akan dipengaruhi oleh perubahan. Oleh karena itu, kedudukan organisasi dari segi struktur dan operasional akan berubah. Dalam konteks ini, kita melihat bagaimana sebuah organisasi berupaya untuk berubah dan menyesuaikan keadaan dalam menghadapi perubahan di sekitarnya. Upaya sesebuah organisasi melaksanakan perubahan melalui satu paradigma untuk mencapai

kesuksesan, Apabila “*mind- set*” anggota organisasi bersedia untuk berubah, tentu usaha penyesuaian organisasi dapat dilaksanakan dengan mudah. Keadaan demikian yang akan menentukan perilaku individu ketika menjalankan tugas.

Syarat terakhir dalam membentuk budaya berkualitas dalam organisasi adalah menerima hakikat bahwa usaha mewujudkan kesuksesan dalam organisasi bukan hal yang mudah dan dapat diperoleh dengan sekejap. Kesuksesan yang dicapai oleh organisasi belum bisa menunjukkan tahap kesuksesan yang unggul karena kesuksesan tidak ada akhirnya. Usaha organisasi untuk mencapai kesuksesan adalah suatu usaha yang bertahap tanpa batasan waktu. Sebuah organisasi tidak seharusnya merasa puas terhadap apa yang telah dicapai saat ini. Dalam menuju kesuksesan, lembaga perlu mengingat bahwa akan ada ruang- ruang yang harus diperbaiki dari waktu ke waktu.

Perilaku dan sikap budaya (*attitude and behaviour of culture*) yang melekat pada seseorang karyawan merupakan etika moral yang perlu dikembangkan hingga menjadi adat yang membudaya dalam sistem kerja positif, misalnya; inovasi, penghargaan terhadap prestasi kerja, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Bukan sebaliknya budaya organisasi yang tidak memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasinya. Budaya yang bersifat merugikan organisasi hendaknya dihindarkan sehingga tidak mengganggu.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan hal yang penting karena memberikan pengaruh yang positif dalam

membentuk kinerja karyawan. Dengan demikian jelas bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja.

D. HIPOTESIS

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya masih terus diujikan secara empiris (Suryabrata, 2003, h. 21). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_A: Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dimana semakin tinggi budaya organisasi di suatu perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pada karyawan perusahaan tersebut.

Gambar II

Skema Hipotesis Penelitian

Variabel X

Variabel Y

Budaya Organisasi



Kinerja