

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Budaya Organisasi

Sumber daya manusia adalah hal teramat penting karena sumber daya manusia merupakan kumpulan sekelompok orang – orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu apa pun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai – nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku pada organisasi atau unit kerja. Definisi budaya organisasi yang dikemukakan Edgar Schein dalam Sobirin (2017:837), “budaya merupakan pola asumsi dasar yang di bagikan oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan

mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan – persoalan organisasi.”

Namun sebelum benar – benar bisa memberi gambaran tentang jati diri dari budaya sebuah organisasi, sistem makna harus secara terbuka dan kolektif diterima dan menjadi pedoman, ketentuan atau referensi bagi semua orang atau paling tidak sebagian besar orang yang terlibat dengan sebuah organisasi. Persyaratan ini perlu ditegaskan mengingat proses pemaknaan (interpretasi) terhadap fenomena, kejadian atau kegiatan organisasi kadang – kadang bersifat subyektif.

Robbins dalam Sinambela (2019:551) mengemukakan bahwa “budaya organisasi memiliki peran atau fungsi dalam organisasi” antara lain :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain;
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi;
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai;

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Soekanto dalam Busro (2018:1) mengemukakan bahwa, “kebudayaan adalah sarana hasil karya, rasa dan cipta masyarakat.” Kebudayaan mengandung keseluruhan pengertian nilai sosial, norma sosial, ilmu pengetahuan serta keseluruhan struktur sosial, religius dan lain – lain. Hardjito dalam Busro (2018:3) mendefinisikan “organisasi sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.” Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya sifat ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian berbagai 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 berbagai masalah terkait seperti diatas.

Zhang dan Jia dalam Sinambela (2018:555) mengemukakan bahwa “budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas serta dampak yang dihasilkan.” Dengan tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka

pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi dan studi kasus.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah segala sesuatu yang berisi nilai, simbol, ritual, sikap dan beberapa praktik dalam organisasi yang diyakini bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi menunjukkan identitas tertentu bagaimana organisasi bekerja sesuai pembagiannya sehingga budaya organisasi dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.

a. Pembentukan Budaya Organisasi

Bisa dikatakan bahwa budaya sebuah organisasi akan segera terbentuk segera setelah organisasi tersebut didirikan. Hal ini misalnya ditegaskan Schein dalam Sobirin (2017:854) bahwa “pembentukan budaya organisasi tidak bias dipisahkan dari peran para pendiri organisasi”. prosesnya mengikuti alur sebagai berikut:

- 1) Para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai – nilai, prespektif, artefak kedalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.
- 2) Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah – masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi internal.

3) Secara perorangan, masing – masing anggota organisasi boleh jadi menjadi seorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan – persoalan individual, seperti persoalan identitas diri, *control*, dan pemenuhan kebutuhan, serta bagaimana agar bias diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Alur diatas menegaskan bahwa para pendiri disamping menuangkan ide untuk membentuk organisasi , menyediakan dana, serta semua sarana dan prasarana yang dibutuhkan juga bertindak sebagai peletak dasar ideologi organisasi.

Budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma – norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Organisasi yang masih di dominasi oleh pendiri misalnya, maka budaya akan menjadi wadah untuk memfasilitasi harapan – harapan pendiri pada pekerja lainnya. Demikian halnya jika organisasi dikelola oleh seorang senior yang bersifat otokratis yang menerapkan gaya kepemimpinan yang otokratis yang menerapkan gaya kepemimpinan “*top down*” maka budaya juga akan berperan mengkomunikasikan harapan – harapan mereka.

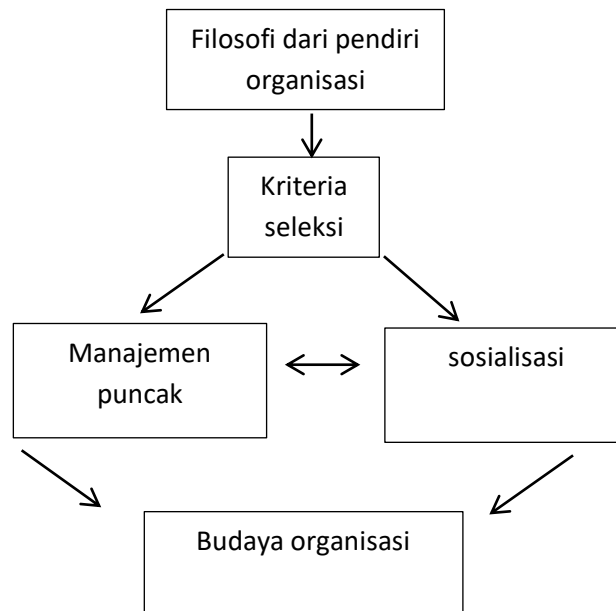
Untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan juga tujuannya manusia mendirikan dan menciptakan organisasi sebagai alat bantu. Namun

harus diakui juga bahwa manusia bukan sekedar menjadi penggerak (subjek) yang menjalankan organisasi, tetapi juga objek yang harus dikelola agar organisasi bisa berfungsi sebagaimana mestinya. Sementara itu, manusia bagi alat bantu yang lain (teknologi misalnya) melulu sebagai subjek yang menjalankan dan mengendalikan alat bantu tersebut. Itulah sebabnya organisasi jauh lebih kompleks. Utamanya sekali lagi karena setiap individu bisa menjadi subjek atau objek. Disamping itu, setiap individu yang terlibat dalam organisasi memiliki kebutuhan masing – masing yang terkadang berbeda di antara mereka, namun dalam batas – batas tertentu semuanya harus dipenuhi, oleh karena alasan itu pulalah mengelola organisasi dengan baik bukan merupakan pilihan, melainkan keharusan.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, tetapi memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai – nilai baru dalam organisasi.

Gambar 2

Proses terbentuknya budaya organisasi



b. Jenis – jenis budaya organisasi

Jenis – jenis budaya organisasi ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya, sebagai berikut :

1) Berdasarkan proses informasi

Quinn dan McGrath dalam Sinambela (2018:556), membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

a) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang

ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemerosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya, dan pertumbuhan).

c) Budaya konsesus

Dalam budaya ini, pemerosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsesus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok)

d) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemerosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi)

Sistem transaksi atau aturan pengelolaan keempat jenis budaya organisasi diatas dapat disajikan dalam table berikut.

Tabel 2.
Aturan pengelolaan empat jenis budaya menurut Quin dan Grath

Penjelasan	Budaya rarional	Budaya ideologis	Budaya konsesus	Budaya hierarkis
Keperluan/tujuan organisasi	mengejar tujuan	keperluan yang luas	Memelihara kelompok	melaksanakan aturan
Kriteria kinerja	Produktivis efisiensi	Dukungan eksternal	Moral kohesi	kontrol stabilitas
Lokal otoritas	Kompetensi	pertumbuhan dan perolehan sumber daya	Keanggotan	aturan pengetahuan teknis
Dasar kekuasaan pengambilan keputusan	Pernyataan formal atas keputusan	Karisma Nilai – nilai	Status informasi partisipasi	Analisis factual
Gaya kepemimpinan	Mengarahkan, Berorientasi pada sasaran	Pandangan dari Dalam yang Intuitif	Hirau, mendukung	Konservatif, Waspada hati – hati
Pemberian pendapat	Perjanjian kontrak	Mengusulkan, Berorientasi pada resiko	Komitmen berasal dari proses	Pengawasan dan kontrol
Evaluasi anggota	Keluaran yang tampak	Komitmen pada nilai – nilai intensitas untuk berusaha	Kualitas hubungan	Kriteria formal
Motif – motif kepemilikan	Pemeliharaan	Pertumbuhan	Aplikasi	Keamanan

2) Talizuduhu Ndrha dalam Sinambela (2019:558) membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya dalam tiga bagian, yaitu :

- a) Berdasarkan budaya organisasi;
- b) Budaya organisasi publik;
- c) Budaya organisasi sosial;

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam Sinambela (2018:558) Mengemukakan bahwa “terdapat sepuluh karakteristik yang apabila dicampur atau dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi.” Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1) Inisiatif individual

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

2) Toleransi terhadap tindakan yang beresiko

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

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi 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.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit – unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kelompokan unit – unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pegawaiian yang dihasilkan .

5) Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sebau mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta

dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan atau pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan – peraturan atau norma – norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau organisasi. Untuk itu diperlakukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas atau atasan langsung yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam organisasi sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

8) Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan misalnya kenaikan gaji, promosi, bonus, insentif, dan sebagainya, didasarkan didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih,

dan sebagainya. Sistem pegawai suatu organisasi untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sebaliknya jika sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan keahlian dapat berperilaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi menjadi terhambat.

9) Toleransi terhadap konflik

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

10) Pola komunikasi

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

Cadwell dalam Sinambela (2018;560), juga mengemukakan “tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi.” Ketujuh karakteristik tersebut, yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para pegawai didorong untuk inovasi dan pengambilan risiko.
- 2) Perhatian, sejauh mana pegawai diharapkan memperhatikan persis (kecermatan dan analisis).
- 3) Orientasi hasil, bukan pada teknik proses tetapi sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang – orang didalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu – individu.
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang – orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif.
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menkankan dipertahankannya *status quo*.

Setiap karakteristik ini berlangsung pada suatu garis kontinum dari rendah ke tinggi, gambaran majemuk budaya organisasi akan diperoleh dengan menilai organisasi berdasarkan ke tujuh karakteristik tersebut. Gambaran menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota organisasi itu bagaimana permasalahan itu diselesaikan dan cara pada anggota itu berperilaku.

d. Pengukuran Budaya Organisasi

Sinambela, Iqbal, dan Sinambela (2018:564) dalam “*International journal of economic research*,” budaya organisasi adalah:

- 1) *The dimensions of individual initiative indicators: the level of creativity, the independence of the individual in developing his duties.*
- 2) *Dimension dimensional tolerance of risk behavior indicators: aggressive, innovative, risk taking, and then*
- 3) *The dimension of integration indicators: the level of cooperation and coordinations, and*
- 4) *The dimensions of the control indicators: regulation and supervision provided directly by the leadership and control of the leadership.*

Soekanto dalam Busro (2018:2) mendefinisikan “budaya sistem nilai yang dianut seorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk, benar dan salah.” Atau, secara intuitif nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui *reinventing* maupun *re-organizing*. Alcazar et al dalam Sinambela (2018:564) mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkat budaya organisasi.

- 1) *Individual initiative*, yaitu tingkat kreativitas, inisiatif atau ketidak tergantungan (independensi) individu dalam mengembangkan tugas – tugasnya dalam organisasi.
- 2) *Risk tolerance* yaitu sejauh mana para pegawai (pegawai) dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- 3) *Direction*, yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dan harapan untuk mencapai prestasi.
- 4) *Integration*, yaitu tingkat kerja sama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang dilakukan untuk mendorong unit – unit atau bagian – bagian dalam organisasi agar bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya.
- 5) *Management support*, yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manajer memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
- 6) *Control*, yaitu aturan – aturan dan pengawasan yang langsung dilakukan para pimpinan organisasi; dan pengendalian perilaku bawahannya.
- 7) *Identity*, yaitu tingkat rasa bangga dari tiap individu atau sejauh mana para anggota organisasi yang bersangkutan mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan

organisasinya, daripada dengan kelompok kerja tertentu ataupun dengan bidang keahlian profesional yang dimilikinya.

- 8) *Reward System*, yaitu tingkat alokasi imbalan yang diberikan pada para pegawai yang didasarkan pada kriteria prestasinya, bukan didasarkan sistem senioritas, pilih kasih dan sebagainya.
- 9) *Conflict Tolerance*, yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) *Communication Patterns* yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh *hierarchy* kewenangan yang formal.

e. Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu aspek dari perilaku organisasi, secara keilmuan memiliki arti penting, karena dapat membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai suatu ilmu yang diterapkan, misalnya dengan memetakan budaya organisasi dalam suatu model penelitian, sehingga dari *variable – variable* yang dikaji dan dianalisis dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas atau lebih dapat menggambarkan fenomena – fenomena yang ada dalam realitasnya. Pentingnya kajian terhadap budaya organisasi ini juga secara pragmatis dapat dilihat

dari peranannya. Veithzal dalam Sinambela (2018:565) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam:

- 1) Menetapkan tapal batas, dalam artian menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
- 2) Memberikan ciri identitas untuk anggota organisasi;
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu;
- 4) Meningkatkan kemantapan sistem sosial;
- 5) Memandu dan membentuk sikap individu anggota organisasi (budaya sebagai pembuat makna dan kendali).

Budaya organisasi memiliki tingkatan. Tingkatan budaya organisasi yang dimaksud merupakan tingkatan fenomena budaya yang tampak bagi yang mengamatinya dan hal ini dapat berwujud mulai dari tingkatan yang paling nyata sehingga dapat dilihat dan dirasakan sampai kepada tingkatan yang tertanam sebagai asumsi yang tidak disadari sebagai hakikat budaya. Budaya organisasi diilustrasikan dalam tiga tingkat, yaitu sebagai berikut.

- 1) Artefak, adalah hal – hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artefak termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

- 2) Nilai – nilai yang didukung, adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- 3) Asumsi Dasar, keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

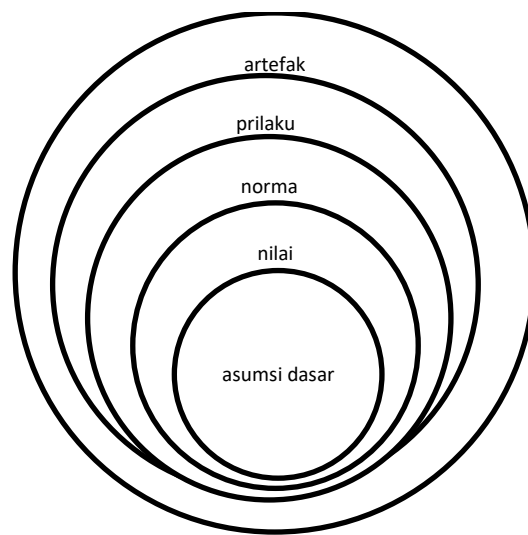
Nilai – nilai dan asumsi merupakan artefak atau peninggalan yang dapat didengar dan menjadi dasar suatu budaya. Nilai – nilai merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya. Sedangkan asumsi menunjukkan apa saja yang diyakini oleh individu dan memengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu.

Besar kecilnya prestasi kerja organisasi akan mempunyai dampak yang kuat terhadap budaya organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan, yaitu :

- 1) Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi organisasi dalam jangka panjang;
- 2) Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi dalam dekade mendatang;
- 3) Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam organisasi yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai;

- 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Rousseau dalam Sobirin (2017:845) menggambarkan elemen budaya organisasi layaknya sebuah bawang. Sebagaimana kita ketahui bahwa bawang mempunyai kulit yang berlapis – lapis.



Sumber : Rousseau

Gambar 3

Lapisan budaya organisasi

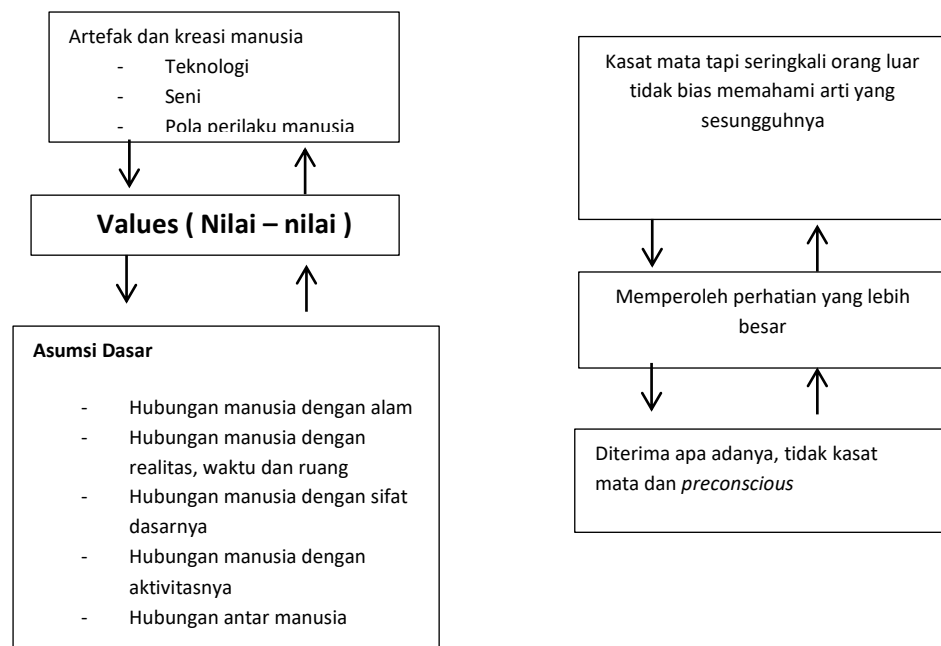
Dalam hal budaya organisasi, kulit luar sebuah bawang menggambarkan elemen budaya yang bersifat *behavioral* yang mudah berubah, semakin kedalam seperti tampak pada gambar menggambarkan kulit bawang yang tidak mudah mengelupas

sedangkan lingkaran tengah menggambarkan inti budaya (*core of culture*) yang hampir tidak mengalami perubahan.

Dengan ini bisa diartikan bahwa artefak sebagai komponen budaya paling luar merupakan komponen yang paling mudah berubah sedangkan asumsi dasar merupakan komponen yang paling tidak mudah berubah. Walaupun kulit luarnya mudah mengelupas sedangkan isinya tidak mudah berubah, keduanya merupakan komponen yang saling berkait. Keterkaitan antar elemen yang idealistik dan elemen yang *behavioral* ini digambarkan oleh Schein seperti tampak pada gambar 3.

Gambar 4

Keterkaitan antar elemen budaya (sumber Schein)



f. Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, keberhasilan organisasi yang disampaikan oleh para ahli ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, antara lain:

- 1) Robbins dalam Busro (2018:12) membagi budaya organisasi sebagai antara lain : “(1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; dengan budaya organisasi yang spesifik, suatu organisasi dapat dibedakan antara satu dengan yang lainnya. (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi, karena budaya organisasi akan mendarah daging pada tiap anggota organisasi. (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen anggota pada organisasi. dengan budaya organisasi yang baik dan terinternalisasi pada seluruh *mindset* anggota organisasi , maka budaya organisasi tersebut akan membentuk komitmen yang tinggi pada setiap anggotanya. (4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi satu dengan yang lainnya. (5) budaya organisasi akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, baik dalam berinteraksi di internal maupun eksternal organisasi.
- 2) Empat fungsi budaya organisasi juga disampaikan oleh Smircich dalam Busro (2018:13), yaitu: “(1) Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi, kartu identitas

organisasi, baju seragam, dan berbagai pelatihan dasar yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi yang baru bergabung. (2) memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, dengan menanamkan rasa bangga terhadap organisasi sehingga dengan sendirinya muncul komitmen mereka terhadap organisasi. (3) Meningkatkan stabilitas sistem yang sedang berjalan didalam organisasi. (4) Membentuk perilaku karyawan dengan membantu anggota organisasi memilih “*sense*” terhadap lingkungan sekitarnya.

- 3) Menurut Nelson dalam Busro (2018:13), budaya organisasi mempunyai empat fungsi dasar, yaitu: “(1) Menanamkan perasaan identitas organisasi pada setiap anggota. (2) Meningkatkan komitmen organisasi pada setiap anggota organisasi. (3) Memperkuat nilai – nilai yang berlaku dalam organisasi dan (4) Menanamkan mekanisme kontrol atas perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa fungsi budaya organisasi diatas, dapat disimpulkan beberapa fungsi organisasi, diantaranya:

- a) Membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya.
- b) Memberikan identitas bagi anggota dan membentuk perilaku bagi anggota organisasi lainnya.
- c) Memfasilitasi terbentuknya komitmen dan tujuan yang jelas bagi anggota organisasi guna memajukan organisasi.

- d) Budaya organisasi sebagai perkat sosial bagi organisasi yang mempunyai latar belakang yang berbeda.
- e) Menciptakan bahasa yang umum agar memudahkan komunikasi.
- f) Menciptakan stabilitas sistem dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori – teori di atas maka dapat di sintesikan budaya organisasi adalah nilai – nilai, norma, filosofi, peraturan dan keyakinan yang dianut setiap anggota organisasi sehingga mencerminkan perilaku organisasi dan perilaku individu dalam organisasi dan membedakan ciri atau karakter dengan organisasi lainnya yang dapat diukur dengan indikator : (1) inisiatif individu, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, (3) pengarahan, (4) integrasi, (5) kontrol, (6) toleransi terhadap konflik, (7) pola komunikasi dan (8) dukungan manajemen.

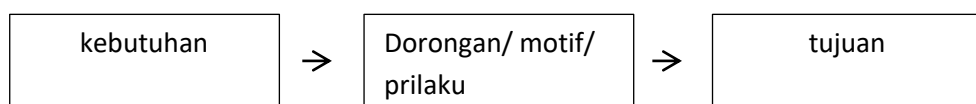
2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal – hal yang baik – baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang.

Sinambela (2019:577) mengemukakan, motivasi kerja melingkupi beberapa komponen, yaitu: (1) kebutuhan, hal ini terjadi bila seseorang individu merasa tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan diharapkan; (2) dorongan, dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan perbuatan atau kegiatan tertentu; (3) tujuan, tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh individu. Dengan demikian, jika ingin meningkatkan kinerja pegawai, tentu saja manajer SDM perlu memperhatikan komponen tersebut, sehingga dapat tetap menjaga motivasi pegawai.

Gambar 5

Proses Motivasi



Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya dengan tujuan yang sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi

seseorang dalam berupaya dan mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif maupun negatif. Secara ringkas, selain itu, pengertian motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang timbul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan.

Terdapat juga beberapa pengertian tentang motivasi dari para ahli, diantaranya, Heller dalam Sinambela (2019:578) yang menyatakan bahwa, “motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda”. “Untuk mewujudkan tujuan organisasi, pimpinan perlu mempengaruhi seluruh pegawai untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi”. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan proses atau *goal-directed behavior*. Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi.

Robbins dan Judge dalam Busro (2018:49) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Greenberg dan Baron dalam Yoyo (2018:63) mengemukakan bahwa “motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian

tujuan.” Membangkitkan berkaitan dengan dorongan dibelakang tindakan, sedangkan perilaku menjaga atau memelihara berkaitan dengan berapa lama seseorang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan. Selanjutnya, Farhat dalam Busro (2018:49) mengemukakan “motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.” Dalam pandangan sistematis Robbins dalam Sinambela (2019:579), mengemukakan bahwa motivasi adalah “sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan – tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.” Berdasarkan definisi tersebut terlihat beberapa kata kunci ketika kita membahas motivasi, yaitu: (a) *upaya (effort)*; (b) *tujuan organisasi (organizational goals)*, dan (c) *kebutuhan (need)*. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantarkan pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut harus konsisten dengan tujuan – tujuan organisasi (*organizational goals*), dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan – kebutuhan itu.

Selanjutnya, kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil – hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan – dorongan di dalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan – tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong pengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya.

Jika upaya atau usaha ini berhasil mengantarkan pada pemenuhan kebutuhan tersebut, dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan pun harus diarahkan ke tujuan – tujuan organisasi dan secara inheren definisi tentang motivasi pun mensyaratkan bahwa kebutuhan – kebutuhan individu harus sesuai dan konsisten dengan tujuan organisasi.

Kata “pekerjaan” berasal dari kata dasar “kerja”. Kerja adalah sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi, sengaja dilakukan untuk mendapatkan penghasilan. Kerja dapat juga diartikan sebagai pengeluaran energy untuk kegiatan yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Kerja adalah berarti melakukan sesuatu, sedangkan pekerjaan adalah objek yang akan dikerjakan.

Pekerjaan merupakan kegiatan yang direncanakan, inti pekerjaan merupakan kesadaran manusia. Mengacu kepada pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa pekerjaan memungkinkan orang untuk dapat menyatakan diri secara objektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami kebenaran dirinya.

Taliziduhu dalam Sinambela (2018:581) lebih lanjut mengemukakan, begitu pekerjaan ditemukan perlu diklarifikasi antar pekerjaan yang kemudian dirinci menjadi tugas – tugas atau *task* atau yang lebih populer yang kita kenal sebagai *job description*, dan hubungan antar tugas didefinisikan. Selanjutnya tugas harus di spesifikasikan agar dapat ditetapkan persyaratan bagi calon pekerja. Demikian juga hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan perlu ditetapkan, agar menjadi acuan dalam melaksanakan pekerjaan dimaksud. Setiap hasil pekerjaan harus ditetapkan standarnya (*output standardization*) dari hal ini lah dituntut membuat standar yang dikenal dengan *standardization operation procedure (SOP)*. Terdapat tiga jenis pekerja, yaitu; *workaholic* orang yang kecanduan kerja, sangat terikat untuk pekerjaan dan tidak bias berhenti bekerja; *workshy* yaitu orang yang malas bekerja, tidak mau melakukan pekerjaan, dan pekerjaan sesuatu yang menjijikan; *work tolerant* yaitu orang yang bekerja sedikit mungkin untuk mendapatkan hasil yang maksimum dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak disenangi, tetapi harus dilakukan. Sementara itu, orientasi manusia dalam bekerja adalah sebagai berikut.

1. Orientasi ekonomi (*instrumental*) yaitu pekerja memandang pekerjaan dari sudut uang yang didapat.
2. Orientasi sosial (*relation*) yaitu pekerjaan sebagai suatu lingkungan sosial yang didominasi oleh hubungan interpersonal/loyalitas personal.
3. Orientasi psikologis (*personal*) yaitu pekerja mengembangkan diri dan memenuhi kebutuhannya dari pekerjaan yang dilakukan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan kerja adalah untuk hidup. Dengan demikian, mereka yang menukarkan kegiatan fisik atau kegiatan otak dengan sarana kebutuhan hidup, berarti bekerja. Meskipun demikian, umumnya seseorang bekerja adalah untuk memperoleh umpan balik dalam bentuk upah.

a. Dimensi Motivasi Kerja

Motivasi kerja berasal dari kata “*work motivation*” yang berarti adalah suatu dorongan yang diperoleh untuk dapat mengarahkan tenaga dan pikirannya untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki orang tersebut. Motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Motivasi kerja pun dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan.

Dari pengertian motivasi kerja diatas tersebut, terdapat beberapa ahli untuk ikut berpendapat mengenai motivasi kerja seperti berikut:

- 1) Anoraga dalam Sinambela (2018:582), “motivasi kerja adalah kemauan kerja pegawai yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi pegawai yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintergrasian tersebut”.
- 2) Sementara Wibowo (2011:385) mengatakan, “motivasi datang dari dalam diri manusia, sehingga pimpinan organisasi perlu menciptakan kondisi dimana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja”.
- 3) Griffin dalam Busro (2018:50) “motivasi dapat diartikan juga sebagai sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dengan cara – cara tertentu”. Motivasi adalah pertimbangan yang penting bagi pemimpin karena motivasi,

bersama – sama kemampuan dan faktor – faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja individu.

- 4) Menurut Siagian dalam Sinambela (2018:583), “motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar – besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan”.

b. Jenis – Jenis Motivasi

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklarifikasikan menjadi empat jenis, yaitu sebagai berikut:

1) Motivasi positif

Yang dimaksud dengan motivasi positif dalam hal ini adalah dorongan positif yang diberikan kepada seseorang untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sehingga dapat memperoleh hal yang positif. Untuk membangkitkan motif dan diarahkan pada usaha untuk memengaruhi seseorang agar bekerja dengan baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan kepadanya, adapun berbagai jenis motivasi positif antara lain:

- a) Imbalan yang menarik,
- b) Informasi tentang pekerjaan,
- c) Kedudukan atau jabatan,
- d) Perhatian atasan terhadap bawahan,
- e) Kondisi kerja,
- f) Rasa partisipasi,
- g) Dianggap penting,
- h) Pemberian tugas dan tanggung jawabnya,
- i) Pemberian kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

2) Motivasi negatif

Sesuai dengan namanya negatif, yang berarti motivasi ini adalah motivasi yang memberi ancaman kepada seseorang yang akan memperoleh hukuman jika target kerja yang dibebankan kepadanya tidak tercapai. Motivasi negatif adalah motivasi yang bersumber dari rasa takut jika tidak memenuhi apa yang sudah ditentukan. Motivasi ini sebaiknya dihindari karena dapat memberikan tekanan dan stress bagi pegawai, yang pada akhirnya menjadi kenyataan bahwa target yang dibebankan kepadanya tidak dapat diwujudkan.

3) Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam (internal motivation) adalah suatu dorongan dari dalam diri yang dirasakan pegawai dan menghasilkan daya

dorong yang kuat untuk mencapai sesuatu yang diharapkannya. Jadi motivasi dari dalam adalah motivasi yang berdasarkan kesadaran seseorang dalam bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, berarti juga bahwa kesenangan pekerja muncul pada waktu dia bekerja dan dia sendiri menyukai pekerjaan itu. Baginya berbuat adalah suatu kewajiban, paksaan, imbalan yang bersifat eksternal lainnya memang penting, akan tetapi tidaklah lebih penting ketimbang aspek – aspek nirmaterial. Motivasi seperti ini seharusnya ditanamkan kepada seluruh pegawai, sehingga mereka melakukan pekerjaannya bukan karena takut atau diawasi oleh pimpinannya, akan tetapi karena kesadaran sendiri.

4) Motivasi dari luar

Motivasi dari luar (*external motivation*) adalah suatu dorongan yang dirasakan seseorang dan menghasilkan daya dorong yang kuat karena ada stimulus dari luar untuk melakukan sesuatu yang ditugaskan kepadanya. Dengan kata lain, motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja. Biasanya motivasi ini semata – mata didorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai dan bersumber dari faktor – faktor di luar subjek.

c. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor, yaitu :

- 1) Karakteristik biografi. Karakteristik biografi ini meliputi empat aspek, yaitu sebagai berikut.
 - a) *Usia*, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu keterampilan tugas. Jenis kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
 - b) *Status perkawinan*, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
 - c) *Jumlah tanggungan*, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama

tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak – anaknya.

- d) *Masa kerja*, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasi seperti produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk meraka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

2) Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3) Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku, yang pada gilirannya menentukan faktor – faktor yang dipandanya sebagai faktor organisasional yang kuat.

4) Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang di berbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu

bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

5) Nilai – nilai yang dianut

Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.

6) Sikap

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

7) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

8) Kemampuan

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas – tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetatif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menyelesaikan masalah.

d. Indikator

Herzberg dalam Sinambela (2018:587) menjelaskan bahwa, pegawai termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut.

faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing pegawai, berupa:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya;
- 2) Kemajuan, besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat;
- 3) Tanggung jawab, besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja;
- 4) Pengakuan, besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja;
- 5) Pencapaian, besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

e. Unsur – unsur Motivasi Kerja

Pada hakikatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan – tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi maupun organisasi. Dapat diartikan motivasi sebagai kekuatan yang kompleks, yang membuat seseorang

berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi. adapun unsur – unsur motivasi di antaranya adalah sebagai berikut:

1) Tujuan

Manusia adalah makhluk bertujuan, meskipun tidak ada manusia yang mempunyai tujuan yang benar – benar sama di dalam mengarungi hidup, demikian juga organisasi, pasti mempunyai tujuan. Idealnya semua manusia memiliki motivasi yang tinggi. Manusia yang memiliki motivasi yang tinggi sadar bahwa antara tujuan dirinya dengan tujuan organisasi sama sekali tidak terpisahkan walaupun terpisahkan tidak terlalu senjang.

2) Kekuatan dari dalam diri individu

Manusia adalah insan yang memiliki energy, apakah itu *energy* fisik, otak, mental, maupun spiritual. Energi – energi tersebut berakumulasi dan menjelma dalam bentuk dorongan batin untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu tugas secara tepat waktu. Manusia bekerja di dalam organisasi semata – mata karena terpanggil untuk berbuat tanpa mengingkari ada maksud – maksud yang ingin dicapai dalam pekerjaan, seperti gaji dan mengisi waktu luang.

3) Keuntungan

Bahwa manusia bekerja ingin mendapatkan keuntungan, pemikiran ini sangat manusiawi. Meski harus dihindari pemikiran seperti ini yang hanya ingin bekerja mana kala ada keuntungan langsung diperoleh. Keuntungan ini akan menjadi sumber bahaya bagi manusia. Manusia organisasi adalah makhluk normal yang taraf pengabdianya tinggi sekalipun, dalam proses kerja tidak terlepas dari adanya hasrat ingin meraih sesuatu. Kebijakan manajemen yang bermutu merupakan kunci utama bagi organisasi manusia yang ingin mencapai tujuan hidup. Adapun salah satu ciri manajemen yang baik adalah adanya perencanaan yang baik yang disusun sesuai dengan potensi pendukung untuk mencapai tujuan yang dicapai. Manajer dalam pelaksanaan tugasnya tidak berdiri sendiri, akan tetapi terikat dengan pengikut – pengikutnya.

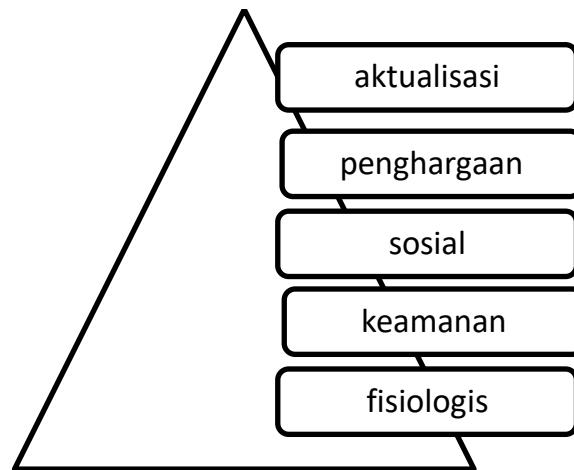
f. Hierarki Motivasi

Sebagaimana kita ketahui bahwa Abraham H. Maslow adalah seorang pakar manajemen yang terkenal dengan jenjang kebutuhan. Maslow berpendapat bahwa “kebutuhan manusia sesungguhnya berjenjang dan diklasifikasikan menjadi lima jenjang dari tingkat paling rendah sampai tertinggi”. Seseorang akan termotivasi untuk mencapai jenjang kebutuhan rendah sampai tertinggi. Seseorang

akan termotivasi untuk mencapai jenjang kebutuhan, akan tetapi ketika jenjang tersebut sudah dicapai tidak lagi menjadi pendorong motivasi, akan tetapi jenjang berikutnya yang menjadi tantangan yang memotivasinya untuk diusahakan tercapai. Demikian juga seterusnya hingga pada jenjang tertinggi.

Maslow dalam Sobirin (2017:413) hierarki kebutuhan Maslow sesungguhnya bisa diklasifikasikan dengan cara berbeda yakni dengan melihat dari mana kebutuhan tersebut dipenuhi. Penjelasan Maslow dalam Sinambela (2019:598), mengemukakan bahwa “teori ini dikembangkan atas dasar tiga asumsi”, yaitu sebagai berikut:

- 1) Manusia adalah ‘*wanting beings*’ yang dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menggerakkan tingkah laku, tetapi kebutuhan yang terpuaskan tidak bertindak sebagai motivator.
- 2) Kebutuhan seseorang tersusun dalam satu hierarki, dari tingkat yang paling dasar hingga tingkat yang paling tinggi.
- 3) Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling rendah menuju ke tingkat berikutnya.



Gambar 6

Gambar jenjang kebutuhan dari Maslow

Merujuk pada gambar diatas, dapat dijelaskan karakteristik kelima jenjang tersebut :

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang diantaranya meliputi kebutuhan akan makan dan minum, serta pakaian dan tempat tinggal. Dalam situasi kerja yang termasuk kategori ini antara lain gaji dan kondisi kerja. Kebutuhan ini juga sering disebut dengan kebutuhan primer yaitu kebutuhan yang harus ada agar dapat terus bertahan hidup layak meskipun hanya standar minimal.

2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan akan rasa aman ini antara lain, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan, dan

lain sebagainya. Pada saat kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi, pegawai akan naik kelas memikirkan kebutuhan keselamatan dan keamanan.

3) Kebutuhan sosial

Sebagai mana kita ketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial yang menginginkan kebutuhan untuk bersosialisasi. Ketika kebutuhan fisiologis dan keamanan telah terpenuhi, maka kebutuhan sosial inilah yang mampu memberikan motivasi kepada pegawai. Kebutuhan sosial merupakan selanjutnya yang dipenuhi dan akan menjadi dominan bila kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan persahabatan, afiliasi serta berinteraksi yang memuaskan dengan orang lain.

4) Kebutuhan akan harga diri

Ketika sudah melewati tiga level tersebut, pegawai mulai memikirkan kebutuhan harga diri, atau lebih dikenal dengan kebutuhan prestise. Jadi, dalam tahap ini seseorang berharap ingin dipandang terpenting dan menjadi penentu. Kebutuhan ego, status dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan inilah puncak dari lima jenjang kebutuhan yang dikemukakan Maslow, dimana seseorang yang sudah ada dalam

level ini tidak lagi memikirkan level dibawahnya, tetapi semua tenaga dan pikirannya terfokus pada pengaktualisasian dirinya. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

Berdasarkan teori – teori diatas maka dapat di sintesiskan motivasi adalah dorongan dan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses dan pengaruh dari luar ataupun dari dalam diri seseorang itu sendiri untuk melakukan sesuatu atau tindakan yang dapat diukur dengan indikator : (1) pekerjaan itu sendiri, (2) kemajuan, (3) Tanggung jawab, (4) pengakuan dan (5) pencapaian.

3. Kinerja

Fahmi (2013:2) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut :

“kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.” Secara lebih tegas Armstrong dan Baron dalam Fahmi, (2013:2) menyatakan bahwa, “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Busro (2018:87), bahwa “kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja”. Pendapat ini lebih menekankan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, mulai dari kemampuan kognisi, afeksi, dan psikomotor karyawan. Dengan kata lain, *performance* disini lebih mengarah pada hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja.

Hasibuan dalam Yoyo (2018:203) mengatakan bahwa “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang diberikan kepadanya”. Pabundu dalam Busro (2018:88), “kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang

atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pengertian ini tidak akan menekankan kinerja individu tetapi juga kinerja kelompok.

a. Indikator Kinerja

Ukuran – ukuran dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernadin & Russell yang dikutip oleh Suganda et al dalam (inovator) jurnal manajemen Vol 5, No. 1, maret 2016 yaitu sebagai berikut :

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativenes*, keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability*, kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Kinerja adalah aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian dari tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.

b. Pengukuran Kinerja

Sementara itu menurut Wibowo dalam Yoyo (2018:207), “pengukuran kinerja pegawai antara lain menggunakan aspek kualitas kerja, produktivitas kerja, ketepatan waktu, biaya, kerjasama, inisiatif dan tanggung jawab”. Selain itu pendapat lain pengukuran kinerja adalah :

1) Unsur produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi untuk menghasilkan output.

2) Unsur tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik – baiknya, tepat waktu, serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

3) Unsur ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

4) Unsur kejujuran

Kejujuran merupakan sikap mental yang keluar dari dalam diri manusia sendiri. Hal tersebut merupakan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas serta mampu untuk tidak menyalah gunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5) Unsur kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan mental seorang pegawai untuk dapat bekerja bersama – sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas – tugas yang telah ditentukan.

6) Prakarsa atau inisiatif

Prakarsa adalah terjemahan dari initiative. Hal tersebut merupakan kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan serta langkah – langkah berikut pelaksanaannya,

sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

Berdasarkan teori - teori diatas maka dapat di sintesiskan, kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu dalam bidang, tugas, dan atau pekerjaan yang di lakukan hingga mencapai tujuan dengan apa yang diinginkan sesuai dengan hasil kerja itu sendiri dalam periode atau waktu yang di tentukan yang dapat di ukur dengan indikator : (1) kuantitas pekerjaan, (2) kualitas pekerjaan, (3) pengetahuan akan tugas, (4) kerjasama dan (5) inisiatif.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan informasi pelengkap yang merupakan salah satu rujukan atau acuan atas penelitian, adapun penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 3

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/tahun	Judul	Metode analisis	Hasil penelitian
1	Pilatus Deikme (2013) ISSN 2303-1174, Jurnal EMBA Vol. 1, No. 3	Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua	Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Nel Arianty (2014) ISSN 1693-7619 Jurnal manajemen dan Bisnis Vol 14. No. 02	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Analisis korelasi berganda	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
3	Ida Ayu Indah Giantari dan I Gede Riana (2017) ISSN 2302-8912, Jurnal Manajemen Unud Vol. 6, No. 12	Pengaruh Budaya Organisai Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur	lllRegresi linier berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

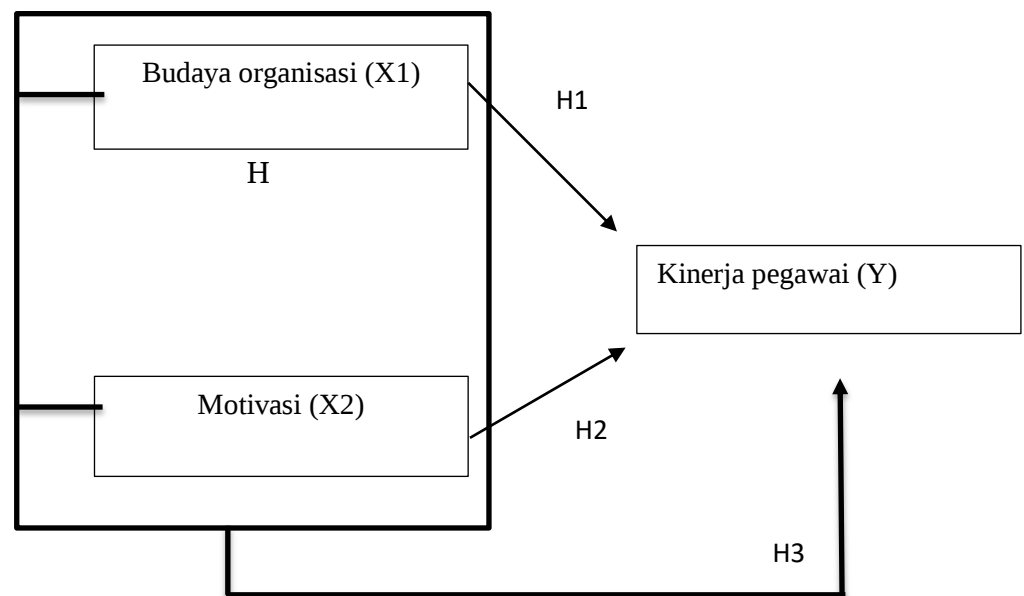
4	Amin Nikpour (International Journal of Organizational Leadership 6(2017) 65 – 72	The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The mediating role of Employee's Organizational commitment	Analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (<i>path analysis</i>)	The result indicated that the organizational culture not only has direct positive impact on organizational performance, but also indirectly affect organizational performance using employee's organizational commitment and the indirect impact is more than in direct impact
5	Nuning Nurna Dewi dan Rudi Wibowo Management Science Letters 10 (2020) 2037 – 2044	The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance	Regresi linier berganda	Leadership style has a partial significant on the performance of permanent lecturers at the university of maarif hasyim. Organizational culture has a partial significant effect on the performance of permanent lectures. Motivation has a partial significant effect on the performance of permanent lectures. Leadership style, Organizational culture and motivation have simultaneously significant effect on the performance.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir akan menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang akan diteliti. Uma Sekaran dalam Sugiyono (2013:88), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman – pemahaman yang lainnya.

Gambar 7

Kerangka Berpikir



Keterangan :

1. Variabel Independent Budaya Organisasi (X1)
2. Variabel Independent Motivasi Kerja (X2)
3. Variabel dependent Kinerja (Y)

D. Hipotesis Penelitian

Sugiono (2013:64) menyatakan, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran diatas dan untuk menjawab identifikasi masalah, berdasarkan uraian dan penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan penelitian terdahulu maka penulis merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Edgar Schein dalam Sobirin (2017:837), “budaya merupakan pola asumsi dasar yang di bagikan oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan dengan di dukung oleh indikator (1) inisiatif individu, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, (3) pengarahan, (4) integrasi, (5) kontrol, (6) toleransi terhadap konflik, (7) pola komunikasi dan (8) dukungan manajemen dan juga didukung dengan penelitian terdahulu maka budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di pusat penelitian dan pengembangan peternakan Bogor.

H₂ : Greenberg dan Baron dalam Yoyo (2018:63) “motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan” dengan didukung oleh indikator : (1) pekerjaan itu sendiri, (2) kemajuan, (3) Tanggung jawab, (4) pengakuan dan (5) pencapaian dan penelitian terdahulu

maka motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di pusat penelitian dan pengembangan peternakan Bogor.

H₃ : Fahmi (2013:2) “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu, dengan didukung oleh indikator (1) kuantitas pekerjaan, (2) kualitas pekerjaan, (3) pengetahuan akan tugas, (4) kerjasama dan (5) inisiatif dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para ahli maka budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di pusat penelitian dan pengembangan peternakan bogor.