

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil (prestasi) yang didapat oleh pekerja baik itu berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapainya dalam satu waktu saat ia melakukan tugasnya sebagai pekerja yang diberikan oleh managernya dengan penuh tanggung jawab (Mangkunegara, 2012).

Job performance merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh pekerja dari hasil kerja yang dilaksanakannya dengan penuh tanggung jawab baik itu berupa kuantitas maupun kualitas (Mangkunegara, 2009).

Sedangkan menurut (Wirawan, 2015) merupakan hasil keluaran dari suatu rangkaian kegiatan pekerjaan yang dicapai dalam satu waktu.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor *ability* dan *motivation*. Adapun urian faktor tersebut adalah (Mangkunegara, 2009):

1) *Ability* (Kemampuan)

Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa IQ, yang mana memiliki IQ di atas rata-rata yang digunakannya untuk bekerja sesuai dengan kapasitas, keterampilan dan

mempunyai jabatan yang memadai. Maka pekerja dengan memiliki kemampuan tersebut akan lebih mudah untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.

2) *Motivation* (Motivasi)

Motivasi merupakan tindakan atau proses memberikan motif yang menyebabkan seseorang mengambil tindakan yang terbentuk dari sikap, dalam banyak kasus motivasi berasal dari beberapa kebutuhan yang mengarah pada perilaku yang menghasilkan beberapa jenis imbalan ketika kebutuhan terpenuhi (Buchbinder & Shanks, 2011).

Setiap pekerja harus memiliki sikap mental yang kuat dalam bekerja baik itu memiliki kesiapan berupa fisik, mental, tujuan dan kondisi dengan tujuan untuk mencapai target dalam bekerja yang mampu menguasai kemampuan dalam menciptakan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2009).

Bernardin dan Russel 1993 mengatakan kinerja adalah konsep universal dari efisiensi operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Bernardin & Russel, 1993). Kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria, yaitu:

1) Kualitas kerja

Kualitas adalah mutu dari suatu pekerjaan atau hasil akhir dalam memenuhi tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Kualitas kerja merupakan suatu persepsi karyawan memandang banyaknya hasil kerja yang dicapai yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dapat dilihat dari tiga indikator pengukuran, yaitu; Kemampuan dalam menyelesaikan beberapa tugas yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya; Kemampuan dalam menyelesaikan tugas tambahan dari pimpinan; Kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sebanyak-banyaknya. Kualitas diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan pekerjaan. Sistem pengelolaan kinerja didesain dengan orientasi pada kualitas, dengan cara : menganjurkan penilaian yang baik kepada individu dan semua yang terlibat di dalamnya, menganjurkan manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama dalam memecahkan masalah, melibatkan konsumen untuk menentukan standar dan pengukuran kinerja dan menggunakan sumber lainnya untuk mengevaluasi karyawan.

2) Kuantitas kerja

Jumlah yang dihasilkan oleh aktivitas kerja, seperti rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus yang telah diselesaikan. Kuantitas

merupakan suatu pandangan karyawan tentang hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan dapat diterima. Dapat dilihat dari dua indikator pengukuran, yaitu; Rendahnya tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target yang telah ditentukan dengan mengutamakan keamanan dan kehandalan. Kuantitas diukur dari jumlah yang diproduksi dalam periode tertentu atau berdasarkan unit-unit yang ada. Kuantitas dapat menghubungkan antara tujuan yang ingin dicapai oleh individu dan strategi organisasi.

3) Ketepatan waktu

Sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dengan mengamati koordinasi dengan output lain, serta waktu yang tersedia untuk orang lain. Ketepatan waktu merupakan suatu pandangan karyawan terhadap kualitas waktu yang telah ditentukan. Dapat dilihat dari tiga indikator pengukuran, yaitu; Disiplin waktu (waktu masuk, waktu istirahat dan waktu pulang); Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan waktu; Dan menyelesaikan satu pekerjaan terlebih dahulu selanjutnya melakukan pekerjaan yang lain. Ketepatan waktu dapat diukur dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi.

4) Efektifitas biaya

Sejauh mana penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi seperti manusia, alam, modal finansial, teknologi dan informasi dapat dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau untuk mengurangi kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Efektivitas itu dilihat dari tingkat penggunaan semua sumber daya organisasi yang dioptimalkan untuk mendapatkan hasil dari setiap unit yang menggunakan sumber daya.

5) Kemandirian

Sejauh mana seorang pekerja bisa melakukan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan dari atasan untuk meminimalkan tindakan yang tidak diinginkan. Para pekerja bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Kemandirian dilihat dari tingkat pencapaian dan komitmen pada organisasi.

6) Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan suatu pandangan atau komitmen karyawan dalam menjaga harga diri, nama baik dan kerja sama diantara para karyawan, baik pada atasan maupun pada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan sasaran organisasi. Sejauh mana karyawan mempertahankan harga diri mereka, citra baik dan kerja sama

dengan para pimpinan dan rekan kerja dalam melakukan tanggung jawab kerja. Tanggung jawab dilihat dari tingkat pencapaian atau dimana karyawan memiliki tanggung jawab dan komitmen pada organisasi.

c. Penilaian Kinerja

Menurut mangkunegara (2009) penilaian kerja itu berupa suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan untuk menilai kemampuan pekerja apakah ia bekerja sesuai dengan kapasitasnya.

Moorhead dan Griffin mengatakan bahwa tujuan dari melakukan penilaian kinerja adalah untuk melihat perkembangan kinerja karyawan serta tanggung jawab apa yang telah mereka lakukan selama bekerja. Kinerja yang baik adalah kinerja yang bisa bekerja secara optimal, yang telah memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi dan mendukung tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena peningkatan kerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk bertahan dalam persaingan yang sangat kompetitif (Ayundasari *et al.*, 2017). Adapun tujuan dari penilaian kinerja, yaitu (Fattah, 2017):

- 1) Dasar pemberian penghargaan pada karyawan,

- 2) Dasar untuk melihat kemampuan pekerja sehingga sebagai dasar manajer untuk memberikan promosi, melakukan mutasi/ rolling dan yang parahnya adalah Pemberhentian Hubungan Kerja.
- 3) Dengan adanya penilaian kinerja pekerja yang berkinerja tinggi dapat teridentifikasi
- 4) Hasil seleksi dapat tervalidasi
- 5) Hasil-hasil pelatihan sebelumnya dapat di evaluasi

d. Indikator Kinerja

Berdasarkan temuan bahwa indikator kinerja ada banyak macam ragam, adapun beberapa klasifikasi indikator menurut Flapper (1996) yaitu (Achmad Sobirin, 2005):

1) Kelompok kerja berdasarkan finansial dan non finansial

Indikator kinerja berdasarkan finansial sangat penting dalam dunia usaha seperti keuntungan dan buku nilai. Tanpa adanya kinerja non finansial, kinerja finansial tidak akan cukup membahas tentang kinerja dalam organisasi. Kinerja finansial dapat dilihat berupa: layanan yang berkualitas, produk inovasi suatu perusahaan.

2) Global dan lokal

Indikator global merupakan suatu penilaian yang di pegang oleh seorang manajer dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan para

pekerja yang dipimpin oleh manajer hanya bertanggungjawab pada kapasitas pekerjaan mereka masing-masing.

3) Intenal dan eksternal

Indikator internal digunakan untuk melihat kinerja karyawan, sub bidang, kelompok didalam suatu organisasi, sedangkan yang eksternal digunakan sebagai evaluasi *performace* pemberi jasa layanan dalam organisasi sehingga dapat dilihat dari pengguna jasa atau konsumen.

4) Berbasis hirarkhi organisasi

Suatu organisasi dapat dilihat dari sudut pandang struktur organisasi mulai dari level yang bawah hingga ke level yang tertinggi. Semakin tinggi level organisasi maka semakin sedikit penilaian yang akan dilakukan.

5) Berdasarkan manfaat dan kegunaannya

Setiap departemen memiliki kapasitasnya masing-masing tergantung dari lingkungan organisasi. Sehingga penilaian yang diberikan juga akan berbeda dari satu departemen ke departemen yang lain.

e. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi kinerja seseorang secara periodik.

Proses penilaian kinerja ini ditujukan untuk memahami kinerja seseorang. Tujuan ini memiliki proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu berupa identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Sutrisno, 2009).

f. Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa model penilaian kinerja yang cocok digunakan untuk mengukur kinerja organisasi/ perusahaan serta ada juga model pengukuran kinerja yang tidak bisa digunakan oleh organisasi namun ini bisa tergantung pada kondisi atau situasi iklim perusahaan. Adapun model pengukuran kinerja, sebagai berikut (Abdullah, 2014):

1) *Balanced Scorecard Model*

Model ini dikenal dengan model kartu skor yang berimbang, dimana dapat menunjukkan kinerja itu dapat di ukur melalui dua pandangan yaitu dari sudut pandang keuangan dan non keuangan, selain itu dilihat dari jangka pendek dan panjang serta baik itu internal maupun eksternal.

2) *Human Resource Scorecard*

Model ini untuk mengukur sejauh mana kontribusi sumber daya manusia dalam arti kinerja dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Pengukuran ini bisa dilakukan dengan menggunakan

kombinasi sebab-akibat. Adapun beberapa langkah yang digunakan untuk menilai kinerja dengan model ini, yaitu:

- a) Bisnis strateginya dahulu didefinisikan setelah itu baru *Human Resource Scorecard* strateginya.
- b) Bangun kasus sumber daya manusianya sebagai asset strategi, termasuk perubahan nilainya.
- c) Bangun petunjuk sebab- akibat dalam organisasi, disetiap bagian departement.
- d) Bangun peta strategi sumber daya alamnya.
- e) Hubungkan satu dengan yang lainnya berdasarkan sebab dan akibat.
- f) Lakukan penilaian kinerja
- g) Pelaksanaan (*implementation*).

3) *Integrated Performance Measurement Sistem (IPMS)*

Model ini merupakan suatu model yang dimiliki dari kedua strategi di atas, dengan adanya tujuan menjaga keefektifan, keefesienan dan lebih akurat dan terstruktur. Ini disebabkan oleh ada peranan *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan merupakan kunci atau titik awal pengukuran berupa pengguna jasa, pekerja dan lain sebagainya yang dapat meningkatkan produk suatu organisasi/ perusahaan.

4) *Model Performance Prism (prisma)*

Model ini merupakan suatu model yang menitikberatkan pada penggunaan kelompok produk, yang mempunyai hubungan saling terkait antar satu dengan yang lainnya. Model ini juga memiliki keunggulan dari model yang lain, karna memiliki 5 prinsip yaitu; kepuasan stakeholder, strategi, tahapan proses, kapabilitas serta kontribusi stakeholder.

5) *Model Supply Chain Management (SCM)*

Model ini memiliki aktivitas yang menyeluruh mulai dari produsen, distributor serta kepuasan konsumen. Dimana tujuan dari model ini adalah untuk mendapatkan bahan baku dan unsur lain, mengolah bahan baku menjadi barang/ produk, nilai tambah ditingkatkan, promosi dan distribusi yang beragam.

6) *Model Analytical Hierarchy Proses (AHP)*

Model ini memerlukan struktur pembobotan untuk menilai kinerja, yang dilihat dari perspektif, matrik serta saling berkaitan. Metode ini juga dikatakan untuk merancang suatu keputusan dengan mempertimbangkan mana yang prioritas dengan konsistensinya yang logis.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi Kerja

Definisi motivasi dimulai dengan kata dasar, motif. Kamus Webster mendefinisikan motif sebagai, sesuatu yang menyebabkan seseorang bertindak. Karena itu, motivasi dapat didefinisikan sebagai, tindakan memberikan motif yang menyebabkan seseorang untuk bertindak. Termotivasi dan tidak termotivasi tidak bertentangan, tetapi sebaliknya, ada faktor penentu yang dapat menyebabkan seseorang menjadi tidak termotivasi atau termotivasi (Burton, 2012).

Motivasi merupakan tindakan atau proses memberikan motif yang menyebabkan seseorang mengambil tindakan, dalam banyak kasus motivasi berasal dari beberapa kebutuhan yang mengarah pada perilaku yang menghasilkan beberapa jenis imbalan ketika kebutuhan terpenuhi (Buchbinder & Shanks, 2011).

Istilah motivasi berasal dari akar bahasa Latin yang berarti Merangsang. Motivasi adalah perilaku, motivasi bukan sesuatu atau peristiwa khusus yang dapat diamati secara langsung. Ini adalah senyawa yang menggambarkan perilaku tertentu. Dua aspek perilaku yang dijelaskan oleh konsep motivasi yang terdiri dari, yaitu membenarkan perilaku atau tujuan dari perilaku dan menggunakan energi yang tepat. Dengan kata lain, ketika perilaku termotivasi untuk

mendapatkan tujuan tertentu atau ketika tingkat keparahan dan insiden energi berbeda dari situasi sebelumnya (Pakdel, 2013).

Motivasi merupakan suatu energy/ kekuatan seseorang yang mengakibatkan tingkat kesungguhan dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang berasal dari dalam diri (*intrinsik*) maupun yang berasal dari luar diri (*ekstrinsik*) (Sudrajat, 2008). Sedangkan menurut Cnady, seseorang ingin melakukan pekerjaan sebaik mungkin atau mengerahkan upaya maksimal untuk melakukan tugas yang ditugaskan (Waiyaki, 2017).

Motivasi adalah adalah deskripsi seseorang untuk bertindak. Seperti contoh seseorang yang memiliki tingkat motivasi rendah untuk melakukan suatu tindakan memiliki waktu yang lama untuk menyelesaikan sesuatu, tetapi jika seseorang memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan, sasaran atau target maka memiliki motivasi yang positif (MTD, 2010).

b. Jenis-jenis Motivasi

Orang yang melakukan aktivitas untuk kepentingan mereka sendiri (*intrinsik*) atau untuk alasan instrumental (*ekstrinsik*). Kedua konsep ini, akan dijelaskan jenis motivasi sebagai berikut (Eisenhower & Kappen, 2010):

1) *Intrinsic motivation*

Motivasi intrinsik mencerminkan hal-hal baru dan tantangan, untuk memperluas dan melatih kapasitas seseorang, untuk mengeksplorasi dan untuk belajar. Motivasi intrinsik didorong secara internal, berasal dari dalam diri seseorang atau dari kegiatan itu sendiri, karakteristik tugas tertentu penting dalam arti karyawan harus melihat konten pekerjaan yang memuaskan.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam yang berasal dari kesenangan pribadi dan prestasi pendidikan yang kita peroleh dari melakukan hal yang khusus. Misalnya untuk orang yang suka musik, motivasi mereka untuk berlatih instrumen, menghadiri kelas dan lain-lain adalah contoh motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik sangat penting dalam lingkungan kerja saat ini. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik adalah faktor kunci dalam kinerja dan inovasi. Pada tingkat pribadi, motivasi intrinsik membuat pekerjaan seseorang terpenuhi. Ini merupakan alasan utama untuk memutuskan tetap bekerja serta membantu menjaga tingkat stress (Ganta, 2014).

2) *Extrinsic motivation*

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi untuk terlibat dalam suatu kegiatan sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Individu yang

secara ekstrinsik termotivasi untuk bekerja pada tugas mereka karena mereka percaya bahwa partisipasi akan menghasilkan apa yang diinginkan mereka seperti hadiah atau penghindaran hukuman (Pintrich & Schunk, 1996). Motivasi berasal dari luar individu (eksternal), suatu tugas bisa sedikit atau tidak menarik, tetapi secara eksternal hadiah akan menjadi motivator bagi orang untuk melanjutkan tugas. Contoh penghargaan eksternal adalah uang, orang yang bersorak-sorak atau nilai yang bagus. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari hal-hal atau faktor-faktor yang berada di luar individu. Misalnya termotivasi untuk bekerja keras di kantor karena anda mencari promosi adalah jenis motivasi ekstrinsik. Penghargaan sosial, uang, ketenaran, persaingan atau pencapaian materi adalah contoh motivasi ekstrinsik (Ganta, 2014). Motivasi ekstrinsik didorong secara eksternal dan fokusnya adalah pada hasil dari aktivitas untuk pekerja itu sendiri, hasilnya bisa berupa hadiah atau penghindaran hukuman.

c. Tujuan Motivasi

Motivasi dapat mendorong atau menggerakkan seseorang baik dari dalam diri seseorang maupun terhadap lingkungan, dimana motivasi memiliki tujuan yaitu (Nurjanah, 2014) :

- 1) Motivasi dapat meningkatkan seseorang memiliki moral serta kepuasan kerja.
- 2) Motivasi dapat meningkatkan produktif dalam bekerja.
- 3) Motivasi dapat bekerja secara stabil.
- 4) Motivasi dapat meningkatkan disiplin dalam bekerja.
- 5) Motivasi dapat menciptakan lingkungan dan kerja sama yang kondusif.
- 6) Motivasi meningkatkan seseorang merasakan loyal dalam bekerja, kreatif serta memiliki partisipasi yang lebih.
- 7) Motivasi dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja.
- 8) Motivasi dapat mempertinggi tanggungjawab dalam bertugas.
- 9) Motivasi dapat meningkatkan seseorang menggunakan alat dan bahan secara efisien.

d. Metode Motivasi

Beberapa contoh metode – metode motivasi yang digunakan para pimpinan untuk mentransformasikannya ke dalam praktik-praktik di perusahaan untuk memberikan motivasi pada karyawan, yaitu (Laurenthiu & Mihai, 2013):

- 1) *Listen and Answer*: ini mengacu pada komunikasi yang jelas dan tepat antara manajer dan karyawan mengenai tugas dan sasaran.

- 2) *Verbal Motivationl Feedback*: ini terdiri dari reaksi positif terhadap karyawan di depan rekan-rekannya, sesuai dengan hasil kepentingan karyawan.
- 3) *Job Enrichment*: terdiri dari menambahkan eksekusi dari kompetensi manajemen dan tanggung jawab, mengembangkan otonomi dan peran karyawan sebagai kunci pekerjaan.
- 4) *Modifying Work-week*: mengompresi minggu kerja, program fleksibel dan pekerjaan paruh waktu telah digambarkan sebagai alternatif untuk program kerja tradisional, teknik yang digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Jika seorang karyawan dapat memutuskan kapan harus bekerja, pada akhirnya ia akan mengembangkan rasa otonomi dan profesionalisme untuk berkontribusi pada peningkatan motivasi.
- 5) *Rewarding the employeess*: ini adalah metode yang paling banyak digunakan dan paling dipahami: peningkatan kinerja mengarah pada penghargaan (kenaikan gaji, bonus, promosi), jika peningkatan ini tidak terjadi, hukuman akan diterapkan (pemecatan, transfer, pemotongan gaji). Bukti penelitian mengenai perilaku karyawan menunjukkan kepada kita bahwa sistem penghargaan dan pengakuan yang efisien memiliki hasil

yang terlihat, tetapi strategi berdasarkan hukuman tidak memotivasi.

- 6) *Involving the employees in the decision making process*: teknik ini terdiri dalam mempertimbangkan pendapat karyawan mengenai tujuan organisasi dan pribadi, mengembangkan rasa kepemilikan pada tujuan tersebut. Perasaan partisipasi dan kepentingan tertentu yang dikembangkan karyawan, pasti akan mengarah pada peningkatan motivasinya.
- 7) *Personal Relationship*: menghasilkan rasa hormat dan rasa tanggung jawab karyawan mengarah pada peningkatan motivasi dan kinerja mereka secara keseluruhan. Jika hubungan dengan atasannya cukup penting, karyawan akan bertindak untuk menghormati dan karena takut kehilangan persahabatan dan rasa hormat manajer.

e. Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi berusaha untuk mengidentifikasi apa saja hal yang dapat memotivasi karyawan. Ada beberapa teori motivasi yang didapatkan sebagai berikut:

1) *Maslow's Hierarchy of Needs*

Abraham Maslow mengembangkan teori bahwa manusia memiliki lima level kebutuhan yang disusun dalam hierarki. Dia

berpendapat bahwa orang-orang mulai mencoba memuaskan kebutuhan dan kemajuan paling mendasar atau menarik mereka menuju yang paling memuaskan. Kebutuhan ini adalah sebagai berikut (Adair, 2009):

a) Physiological needs

Ini termasuk kebutuhan untuk makanan, air, tempat tinggal, pakaian dan uang. Sampai seseorang memiliki akses ke kebutuhan ini, tidak akan ada kemajuan lebih lanjut (Luthans, 2001).

Termasuk kebutuhan makanan, air, cinta atau gaji, jika diterapkan pada tempat kerja. Kebutuhan pada tingkat ini sering dianggap biasa dan diharapkan oleh orang-orang (O'Connor, 2010).

b) Safety needs

Ketika kebutuhan fisiologis relatif puas, satu level kebutuhan baru muncul berpusat pada keamanan organisme. Pada orang dewasa kita dapat mengamati ekspresi kebutuhan keselamatan dalam keinginan bersama untuk pekerjaan dan dengan jaminan kesehatan, pensiun dan asuransi, dan peningkatan kondisi keselamatan di tempat kerja. Upaya lain untuk mencari keamanan dan stabilitas di hidup, maslow

menambahkan juga saran umum bahwa daya tarik agama dan filsafat yang mengatur alam semesta dan orang-orang di dalamnya menjadi semacam kesatuan yang koheren, yang sebagian berasal dari kebutuhan manusia universal untuk keselamatan dan keamanan (Adair, 2009).

c) Relationship/ love needs

Kebutuhan hubungan termasuk sosialisasi, kasih sayang, persahabatan cinta, dan persahabatan. Individu pada tingkat ini berpartisipasi untuk penghargaan pribadi atau intrinsik. Karena tidak ada orang yang dapat hidup lama tanpa berinteraksi dengan orang lain, individu dapat tertarik untuk berpartisipasi hanya untuk memenuhi kebutuhan ini (Luthans, 2001).

d) Esteem needs:

Ini termasuk perasaan kecukupan, kompetensi, kemandirian, kepercayaan diri, penghargaan, dan pengakuan oleh orang lain. Pada titik ini, nilai intrinsik lebih penting daripada yang dapat diberikan oleh pengaruh luar. Ego tampaknya mengambil alih di sini dan kebutuhannya adalah memastikan bahwa itu terpuaskan (Luthans, 2001).

Tahapan ini memberi perhatian individu untuk mengembangkan diri meningkatkan potensi secara maksimal. Beberapa individu termotivasi untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang menantang (O'Connor, 2010).

e) Needs for Self-actualization

Bahkan jika semua kebutuhan ini dipenuhi kita mungkin masih sering merasakan ketidakpuasan dan merasa gelisah, kecuali jika individu melakukan apa yang cocok untuknya. Ini mengacu pada hasrat manusia untuk pemenuhan diri yaitu, pada kecenderungannya untuk menjadi teraktualisasikan dalam potensi dirinya. Kecenderungan ini dapat diutarakan sebagai keinginan untuk menjadi lebih dan lebih lagi, untuk menjadi segala sesuatu yang mampu menjadi hebat (Adair, 2009).

2) Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory

Teori kedua adalah dari *Alderfer*, yang mengembangkan teori modifikasi motivasi. Dia mengondensasi teori Maslow menjadi tiga kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan, keterkaitan dan pertumbuhan, disebut sebagai teori ERG. Alderfer menyarankan kebutuhan individu diatur dalam hierarki, tetapi tidak seperti Maslow, ia menyarankan lebih dari satu kebutuhan

bisa dipenuhi pada saat yang sama dan kebutuhan tingkat yang lebih rendah itu tidak harus puas sebelum kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (O'Connor, 2010).

3) *Herzberg's two factor theory*

Teori yang ketiga adalah di mana Herzberg mengembangkan teori motivasi-kebersihan dan prihatin tentang dampak pada pekerja. Herzberg mengklaim bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan motivasi karyawan (O'Connor, 2010).

Kecenderungan manusia untuk menghindari situasi yang menyakitkan atau tidak menyenangkan merupakan keinginannya, dimana tujuan akhir manusia adalah aktualisasi diri atau realisasi diri. Dalam situasi kerja, kebutuhan dasar umum ini menemukan tingkat pemenuhan pekerjaan untuk peningkatan profesionalitas dan berkreaitivitas. Faktor kebersihan memenuhi kebutuhan untuk perlakuan yang adil, dan dengan demikian insentif yang sesuai harus ada untuk mencapai sikap kerja yang diinginkan oleh pekerja (Adair, 2009).

4) *Vroom's Expectancy Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang yang bekerja akan mengharapkan sesuatu

imbalan dari pekerjaannya (Vroom Victor H, 1964). Teori ini didasarkan pada 3 komponen, yaitu :

- a. Harapan, adalah suatu kesempatan yang telah tersedia karena adanya suatu perilaku. Harapan dalam konteks ini adalah konsepsi mengenai efek kerja pada keinginan hadiah dan berapa banyak penghargaan yang berarti bagi individu. Hadiah dalam konteks ini digunakan dalam arti yang sangat luas; bisa menjadi imbalan eksternal seperti gaji atau hal-hal dari nilai material maupun internal seperti kepuasan kerja, keamanan, terpenuhinya kebutuhan sosial, kepercayaan dan keuntungan materil lainnya. Harapan para pekerja jika sudah melakukan pekerjaan dengan baik akan mendapatkan penilaian yang baik sehingga berharap adanya suatu imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji atau imbalan lainnya. Tetapi ketika gaji hanya didasarkan pada pada faktor-faktor misalnya senioritas, berpura-pura didepan atasan, para pekerja akan cenderung merasakan hubungan kinerja dengan harapan mereka akan lemah dan akan membuat mereka tidak termotivasi.
- b. Motif, adalah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku dikarenakan adanya suatu kebutuhan

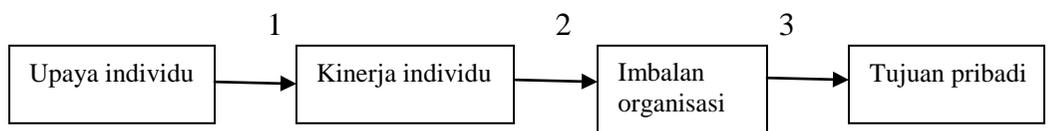
yang ingin dipenuhi. Motif juga dapat dikatakan sebagai penggerak dari dalam diri untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Motif tidak dapat diamati secara langsung tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya berupa rangsangan atau dorongan tertentu. Motif disini dimaksudkan sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil atau imbalan yang diperoleh jika dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Seseorang mempunyai keinginan untuk bisa menghasilkan suatu karya tertentu tergantung dari tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapai oleh orang yang bersangkutan. Teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri pekerja tentang apa yang akan diharapkan dari suatu organisasi dengan menggunakan kriteria yang rasional dan objektif. Kuatnya motivasi seseorang untuk berprestasi tergantung pada pandangannya tentang seberapa kuat dalam dirinya untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Teori ini menyangkut harapan yang realistis dan rasional tentang harapan pekerja mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan terhadap tujuan individu yang akan menentukan tingkat usaha dalam meningkatkan kinerjanya.

- c. Pertautan atau insentif yaitu besarnya probabilitas, bentuk kompensasi diluar gaji yang diberikan kepada karyawan atas usahanya dalam membantu keberhasilan organisasi. Jika karyawan bekerja secara efektif maka mereka akan mendapatkan hasil-hasil yang menguntungkan untuk mereka. Teori ini lebih menekankan bahwa insentif yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan apa yang diinginkan oleh para pekerja sehingga mereka akan memaksimalkan pekerjaan mereka. Manajer harus mempertimbangkan daya tarik insentif yang akan diberikan kepada para pekerja yang dinilai bisa bekerja dengan nilai yang tinggi. Insentif sebagai dampak dari bonus kinerja untuk mereka yang bekerja lebih tinggi dan maksimal diluar gaji yang memang sudah mereka dapatkan. Karena insentif dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Insentif merupakan suatu rencana yang didasarkan untuk meningkatkan produktivitas dari suatu kelompok dari periode ke periode lainnya untuk menentukan berapa jumlah uang yang akan dialokasikan oleh suatu perusahaan. Pembagian insentif beda dari pembagian laba sehingga para

pekerja dapat menerima imbalan insentif meskipun organisasi sedang tidak menguntungkan.

Teori ini disebut teori kognitif, teori ini menekankan bahwa tindakan paling sering adalah hasil dari pilihan rasional dan sadar bahwa ini adalah yang paling mendasar dalam perilaku manusia. Teori ekspektansi menyatakan bahwa kekuatan kita untuk melakukan cara tertentu tergantung pada kekuatan kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikan individu terhadap hasil tersebut. Dalam hal ini para pekerja akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan mendapatkan imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji dan atau imbalan yang akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja (Robbins & Judge, 2018).

Gambar 2.1 Teori Ekspektansi ((Robbins & Judge, 2018)



Keterangan : 1. Hubungan upaya-kinerja
 2. Hubungan kinerja-imbalan
 3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi

Teori ekspektansi membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja yang tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk memperolehnya. Mereka

beranggapan tidak akan memiliki kinerja yang tinggi karena sistem penilaian organisasi hanya menilai faktor yang bukan kinerja seperti misalnya loyalitas, inisiatif atau keberanian, yang artinya walaupun banyak usaha tidak lantas menghasilkan evaluasi yang tinggi. Ringkasnya adalah pemahaman tujuan seorang individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan serta antara penghargaan dan pemenuhan tujuan individual. Teori ini mengakui bahwa tidak ada prinsip universal untuk menjelaskan motivasi setiap individu. Selain itu, hanya karena kita memahami kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang tidak menjamin bahwa individu tersebut merasa kinerja yang tinggi akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Teori ekspektansi berfokus pada variabel-variabel kinerja. Teori ini terbukti memberikan sebuah penjelasan yang kuat mengenai produktivitas karyawan, ketidakhadiran dan perputaran karyawan tetapi teori ini mengansumsikan bahwa karyawan memiliki sedikit batasan dalam keputusan mereka. Untuk keputusan-keputusan besar, seperti menerima atau mengundurkan diri dari suatu pekerjaan teori ini bekerja dengan baik karena individu tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan dalam situasi ini. Mereka cenderung membutuhkan waktu untuk

mempertimbangkan kerugian dan keuntungan dari semua aspek dengan teliti. Namun, teori harapan bukanlah sebuah penjelasan yang sangat baik untuk individu dalam pekerjaan dengan tingkat lebih rendah, karena pekerjaan seperti ini mempunyai banyak batasan yang ditentukan oleh metode kerja, pengawas, dan kebijaksanaan dalam perusahaan. Oleh karena itu, kekuatan teori ini dalam hal menjelaskan produktivitas karyawan meningkat ketika pekerjaan yang dilakukan jauh lebih rumit dan lebih tinggi dalam organisasi tersebut karena keleluasaan lebih banyak dalam bertindak. Jika seseorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka kekuatan hasrat untuk mencapai tujuan tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Teori ekspektansi menunjukkan bahwa orang termotivasi untuk bekerja ketika mereka berharap untuk mencapai apa yang mereka ingin capai melalui pekerjaan mereka. Teori ini mengatakan agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi, karyawan harus merasa mampu mengubah perilaku mereka, merasa yakin bahwa perubahan perilaku mereka dapat menghasilkan imbalan dan dapat memberikan imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku. Hal khusus tentang teori motivasi kognitif adalah bahwa tindakan tersebut

dianggap dikendalikan oleh gagasan dan perhitungan rasional mengenai tujuan pribadi (Fransson & Freundberg, 2008).

Teori motivasi ini menjelaskan perilaku sebagai hasil dari suatu pilihan sadar yang diambil dari berbagai alternatif yang berhubungan dengan proses psikologi, persepsi khusus dan bentukan dari kepercayaan dan sikap. Teori ini berbasis pada keyakinan individu mengenai kemungkinan subyektif bahwa suatu perilaku atau usaha tertentu yang dilakukan individu tersebut akan mengarah pada suatu prestasi tertentu. Tujuan dari memilih untuk memaksimalkan kesenangan dan meminimumkan ketidaksukaan. Selanjutnya prestasi tertentu tersebut diyakini individu akan oleh hasil tertentu (Tjahjono, 2007)

Teori ini juga menunjukkan bahwa ketika harus membuat pilihan tentang perilaku, individu melalui proses pertimbangan, bertanya pada diri sendiri seperti, "akankah saya mampu melakukan pekerjaan itu "dan" apa yang akan terjadi jika saya tidak bisa". Berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, individu kemudian akan memutuskan untuk berperilaku dengan cara itu jika mereka melihat bahwa hasil yang diinginkan akan dihasilkan. Uang dapat dilihat sebagai hadiah bagi individu.

Namun, uang dapat memiliki efek berlawanan untuk seorang individu yang mencari keamanan dalam bekerja (O'Connor, 2010).

f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Seseorang memiliki motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu dari dalam diri sendiri (intrinsik) dan dari luar dirinya (ekstrinsik). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut, yaitu (C. Njambi, 2014):

1) *Extrinsik*

a) Kompensasi (*Salaries*)

Salaries, tidak ada orang yang bekerja dengan gratis. Pekerja ingin mendapatkan gaji yang sesuai dan pekerja ingin memberikan identitas dirinya sebagai karyawan. Uang merupakan dasar motivasi pekerja yang mempengaruhi nilai, yang memiliki daya tarik untuk mempertahankan dan memotivasi individu menuju kinerja yang lebih baik.

b) Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan bagaimana cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi pekerja untuk melakukan hal-hal yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin akan berusaha untuk memberikan kepercayaan

agar pekerja dapat mengikutinya dengan penuh motivasi. Motivasi yang murni dari seseorang hanya ingin memajukan organisasi dengan cara melakukan hal-hal yang baik untuk menjadi lebih baik.

c) Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*)

Pengayaan pekerjaan merupakan teknik desain ulang pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk memiliki otonomi tentang bagaimana mereka melakukan tugas mereka sendiri, memberi mereka lebih banyak tanggung jawab. Sebagai alternatif untuk spesialisasi pekerjaan, perusahaan/organisasi yang menggunakan pengayaan pekerjaan dapat mengalami hasil positif seperti peningkatan motivasi, perputaran yang berkurang, peningkatan produktivitas, dan berkurangnya ketidakhadiran. Ini karena karyawan yang memiliki wewenang dan tanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri dapat lebih efisien, menghilangkan tugas yang tidak perlu, mengambil jalan pintas, dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja mereka sendiri.

d) Ketersediaan informasi dan komunikasi (*Information Availability and communication*)

Pemimpin dapat memberikan informasi yang sesuai untuk menstimulasi motivasi sehingga memudahkan pekerja mendapatkan informasi, dengan adanya komunikasi dapat meningkatkan kerjasama dan kolaborasi sesama. Ketersediaan informasi membawa pengaruh yang kuat, di mana dua atau lebih orang yang berlari bersama akan berjalan lebih cepat daripada ketika berlari sendiri atau berlari tanpa kesadaran akan kecepatan pelari lainnya. Dengan berbagi informasi, bawahan saling bersaing satu sama lain sehingga mengangkat kepercayaan diri masing-masing.

e) Lingkungan bekerja (*work environment*)

Lingkungan kerja berperan penting untuk mempengaruhi motivasi pekerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan atmosfer motivasi kerja yang tinggi, akhirnya akan memberikan tingkat motivasi ekstra optimis. Lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi motivasi dan kesejahteraan pekerja. Menurut Arnold dan Feldman, faktor lingkungan seperti jam kerja, suhu, ventilasi, kebisingan, kebersihan, pencahayaan, dan sumber daya adalah bagian dari kondisi kerja.

f) Hubungan managerial yang baik (*Good Managerial Relations*)

Menurut Tella hubungan manajerial yang baik merupakan faktor yang terpenting untuk mendorong motivasi pekerja, seperti menyelesaikan permasalahan pekerjaan, kesadaran pekerja, komunikasi yang baik dan umpan balik terhadap kinerja sehingga karyawan tahu posisi mereka sebagai apa. Keputusan dapat dirasakan pekerja jika pemimpin dapat memberikan masukan untuk kemajuan organisasi sehingga mereka merasa dihargai dan dilibatkan ditempat kerja. Ketika pekerja merasa dihormati dan diakui akan berdampak baik pada motivasi mereka.

g) Peluang promosi (*promotion oportunities*)

Turkyilmaz mengatakan bahwa peluang promosi sangat mempengaruhi motivasi pekerja. Keinginan mendapatkan promosi pada umumnya melibatkan perubahan dalam konten pekerjaan mereka, pembayaran, tanggung jawab, kemandirian dan status sosial lainnya. Karyawan organisasi pemerintah pada umumnya berharap mendapatkan dua atau tiga promosi di seluruh layanannya, meskipun peluang promosi lebih baik di sektor swasta. Tidak mengherankan bahwa karyawan

mengambil promosi sebagai pencapaian akhir dalam karir mereka dan ketika itu terwujud, dia merasa sangat puas.

h) Kelompok kerja (*work group*)

Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber motivasi bagi pekerja dikarenakan sebagai peluang pekerja untuk berinteraksi satu samalain. Kebanyakan pekerja mengatakan bahwa berkerja itu merupakan suatu waktu untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Kelompok kerja bahkan menjadi sumber motivasi yang kuat ketika pekerja memiliki nilai dan sikap yang sama.

i) Sifat pekerjaan (*nature of job*)

Ketika pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dianggap penting maka ini akan meningkatkan motivasi mereka. Pekerja akan memanfaatkan tantangan pengetahuan, keterampilan dan kecerdasan sebagai manfaat untuk menghadapi kompleksitas dalam pekerjaan. Sebaliknya, jika pekerjaan itu tidak memiliki ketertarikan mengakibatkan kurangnya motivasi pada pekerja.

j) Rekan kerja (*co-workers*)

Rekan kerja merupakan orang yang memegang posisi atau peringkat yang serupa dengan karyawan di perusahaan/

organisasi yang sama. Menurut Iqbal, rekan kerja merupakan bagian yang berbeda dari lingkungan kerja dan karyawan diharapkan bekerja secara harmonis dengan karyawan lain.

2) *Instrinsik*

Beberapa faktor instrinsik yang mempengaruhi motivasi, yaitu (Ayuningtyas Arindha, 2014):

a) *Achievement*

Prestasi merupakan suatu kesempatan pekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik atau memiliki prestasi yang baik. Seseorang dapat mengembangkan kemampuan kreatifitas serta mengeluarkan kemampuannya dengan tujuan mendapatkan prestasi sehingga mendorong motivasi diri untuk bekerja dengan lebih baik dan optimal demi mencapai prestasi. Jika diberi kesempatan, pekerja akan melakukannya dengan lebih baik.

b) *Recognition*

Seorang pekerja dikatakan baik jika memiliki prestasi baik. Hal ini merupakan suatu pengakuan dari organisasi atau perusahaan. Mereka akan mendapat pujian, penghargaan dan lainnya. Status individu meningkat jika mereka memiliki

kemampuan untuk berprestasi yang didapatkan dari hasil kerjanya.

c) *The work it self*

Suatu organisasi atau perusahaan yang dikatakan baik dalam mencapai tujuannya jika adanya pekerja yang kreatif dan baik. Diharapkan perusahaan dapat merekrut pekerja dengan melakukan penyaringan dan seleksi untuk mencapai suatu tujuan bersama.

d) *Responsibility*

Individu terlibat dalam suatu usaha di dalam pekerjaan merupakan tanggung jawab untuk memiliki kemampuan dan keterampilan diri mereka untuk menyelesaikan sesuai dengan tugasnya. Tangggung jawab pekerja dapat dilihat atau dinilai berdasarkan bagaimana mereka bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas mereka untuk mencapai tujuan.

e) *Advancement*

Melalui latihan dan pendidikan dengan meningkatkan kemampuan pekerja, keterampilan baik secara teori, konsep, teknik serta norma pekerja sesuai dengan kapasitas pekerjaan yang diembannya ini merupakan faktor pengembang dalam diri seseorang.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Budaya merupakan sebuah abstraksi, namun kekuatan yang diciptakan dalam situasi sosial dan organisasi yang berasal dari budaya sangat kuat (Schein, 2010). Dalam pandangan Davis, budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai (*value*) organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberi arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Tjahjono, 2004).

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai bersama, yang sering dianggap biasa, yang membantu orang-orang dalam sebuah organisasi memahami tindakan mana yang dipertimbangkan, diterima dan yang dianggap tidak dapat diterima, seringkali nilai-nilai ini dikomunikasikan melalui cerita dan cara simbolis lainnya (Griffin & Moorhead, 2014).

Hatch dan Shultz mendefinisikan budaya organisasi sebagai konteks simbolis internal untuk pengembangan dan pemeliharaan identitas organisasi dan menyajikan sebuah model yang menunjukkan saling ketergantungan budaya, identitas, dan citra dalam hal memberikan gambaran organisasi. Kemudian diproyeksikan ke luar dan diserap kembali ke dalam sistem budaya dan dianggap sebagai

budaya yang digunakan secara simbolis untuk menyimpulkan identitas. Siapakah kita tercermin dalam apa yang sedang kita lakukan dan bagaimana orang lain menafsirkan diri kita dan apa yang sedang kita lakukan (Martin, 2001). Schein mendefinisikan budaya sebagai "pola asumsi dasar yang ditemukan", kemudian dikembangkan oleh kelompok tertentu karena belajar untuk mengatasi masalah-masalah adopsi eksternal dan integrasi internal untuk bekerja dengan cukup baik supaya dianggap berharga dan karenanya harus dipikirkan oleh anggota baru cara merasakan yang benar, berpikir dan merasakan, dalam kaitannya dengan masalah-masalah budaya" (Kondalkar, 2009).

b. Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut (Kondalkar, 2009):

1) Memberikan identitas anggota organisasi

Berbagi norma, nilai, dan persepsi pada orang lain untuk merasakan kebersamaan serta membantu mendorong perasaan untuk memiliki tujuan bersama. Budaya memberikan pola persepsi kognitif atau pemahaman tentang nilai dan kepercayaan yang dipegang oleh organisasi.

2) Memfasilitasi komitmen kolektif

Menumbuhkan rasa kebersamaan dari budaya yang cenderung menumbuhkan komitmen yang kuat dari semua orang yang menerima budaya sebagai milik mereka. Komitmen menyediakan pola perasaan bersama kepada anggota organisasi untuk membuat mereka tahu apa yang mereka harapkan terkait nilai dan rasa memiliki.

3) Mempromosikan stabilitas sistem

Mempromosikan stabilitas sistem dengan mendorong rasa identitas dan komitmen bersama, budaya mendorong integrasi yang nyaman di antara kerja sama anggota organisasi, serta memiliki standar yang tepat untuk kemandirian anggota organisasi.

4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka.

Budaya organisasi berfungsi sebagai sumber bersama yang menjelaskan mengapa hal ini terjadi seperti yang mereka lakukan. Budaya organisasi tidak sepenuhnya terlihat tetapi bisa dirasakan. Tingkat budaya yang kurang terlihat pada nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi.

5) Memberikan batasan

Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan yang lainnya. Pembatas seperti itu membantu mengidentifikasi anggota dan non-anggota organisasi. Budaya memfasilitasi komitmen generasi terhadap sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi seseorang, berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi.

c. Unsur Budaya Organisasi

Sebagai seorang manajer, anda akan menjadi pencipta, pembentuk, wali, dan komunikator budaya organisasi. Kamu akan memainkan peran tahap demi tahap melalui perilaku yang kamu contohkan, hal-hal yang kamu harapkan dan penghargaan, kebijakan yang kamu tetapkan untuk pesan yang kamu kirim dan elemen budaya yang kamu gunakan.

d. Menciptakan Budaya Organisasi

Seiring berkembangnya perusahaan dan menjadi sukses, perusahaan biasanya mengembangkan budaya yang membedakannya dari perusahaan lain dan itu adalah salah satu dari nilai strategis (Kondalkar, 2009) :

1) Merumuskan nilai-nilai strategis

Nilai strategis adalah keyakinan dasar tentang lingkungan organisasi yang membentuk strateginya. Mereka dikembangkan mengikuti proses pemindaian lingkungan dan analisis strategis yang mengevaluasi tren ekonomi, demografis, kebijakan publik, teknologi dan sosial untuk mengidentifikasi kebutuhan di pasar yang dapat dipenuhi oleh organisasi tersebut. Nilai strategis, pada dasarnya, menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.

2) Mengembangkan nilai-nilai budaya

Nilai budaya adalah nilai yang harus dimiliki karyawan dan bertindak agar organisasi dapat menjalankan nilai strategisnya. Mereka harus didasarkan pada kepercayaan organisasi tentang bagaimana dan mengapa organisasi dapat berhasil. Organisasi yang mencoba mengembangkan nilai budaya yang tidak terkait dengan nilai strategis mereka mungkin berakhir dengan seperangkat nilai kosong yang memiliki sedikit hubungan dengan bisnis mereka. Dengan kata lain, karyawan perlu menghargai perilaku kerja yang konsisten dan mendukung nilai strategis organisasi: produksi berbiaya rendah, layanan pelanggan, atau inovasi teknologi.

3) Menciptakan visi

Visi adalah gambaran tentang apa yang akan terjadi pada beberapa organisasi di masa depan yang menggambarkan bagaimana nilai strategis dan budaya akan digabungkan untuk menciptakan masa depan.

4) Memulai strategi implementasi

Strategi implementasi yaitu membangun nilai dan memulai tindakan untuk mencapai visi. Strategi mencakup banyak faktor, mulai dari pengembangan desain organisasi hingga rekrutmen dan pelatihan karyawan yang memiliki nilai yang akan melaksanakannya.

5) Memperkuat perilaku budaya

Memperkuat perilaku karyawan merupakan penerapan nilai budaya dan menerapkan strategi organisasi. Penguatan bisa mengambil banyak bentuk. Pertama, sistem penghargaan formal dalam organisasi harus menghargai perilaku yang diinginkan dengan cara yang dihargai oleh karyawan. Kedua, cerita perusahaan harus diceritakan di seluruh organisasi tentang karyawan yang terlibat dalam perilaku yang melambangkan nilai budaya. Ketiga, organisasi harus terlibat dalam upacara dan ritual yang menekankan karyawan melakukan hal-hal yang sangat

penting untuk melaksanakan visi organisasi. Akibatnya, organisasi harus membuat kesepakatan besar dari karyawan melakukan hal yang benar.

e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Ada empat pandangan mengenai hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja (Alvesson, 2002):

1) Kekuatan

Sering diasumsikan bahwa komitmen karyawan organisasi dan manajer dengan nilai, kepercayaan dan norma yang sama akan memiliki hasil positif bahwa 'kekuatan' budaya perusahaan 'berkorelasi langsung dengan tingkat keuntungan di perusahaan. Peneliti mengadopsi hipotesis ini cenderung menempatkan jenis hubungan manusia baru (melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang memungkinkan mereka untuk memiliki kebijaksanaan, mengembangkan hubungan holistik, dll). Ada juga efek positif pada motivasi budaya, yaitu bersama mendorong orang untuk mengidentifikasi organisasi dan merasa memiliki rasa tanggung jawab dan tanggung jawab itu untuk diasumsikan.

2) Kinerja yang tinggi

Kinerja tinggi mengarah pada penciptaan budaya perusahaan yang kuat. Kesuksesan membawa serangkaian orientasi, kepercayaan dan nilai yang sama. Semangat kerja tertentu dapat berkembang dan mungkin hanya ada sedikit dorongan atau dorongan untuk mempertanyakan cara melakukan sesuatu. Budaya ini lebih dari sekedar hasil sampingan dari pertunjukan tinggi seperti nilai dan makna yang dapat mengembangkan sebuah organisasi yang sukses dan dengan demikian memiliki kontribusi terhadap lingkungan. Ini juga bisa menjadi sumber pertanggungjawaban dalam merubah situasi.

3) Gagasan

Gagasan mengacu pada pemikiran berkesinambungan untuk menunjukkan kondisi, jenis budaya tertentu sesuai berkontribusi terhadap efisiensi. Wilkins dan Ouchi (1983), menganggap budaya sebagai mekanisme peraturan penting dalam pengaturan organisasi yang rumit untuk dikendalikan dengan cara tradisional (birokrasi dan pasar).

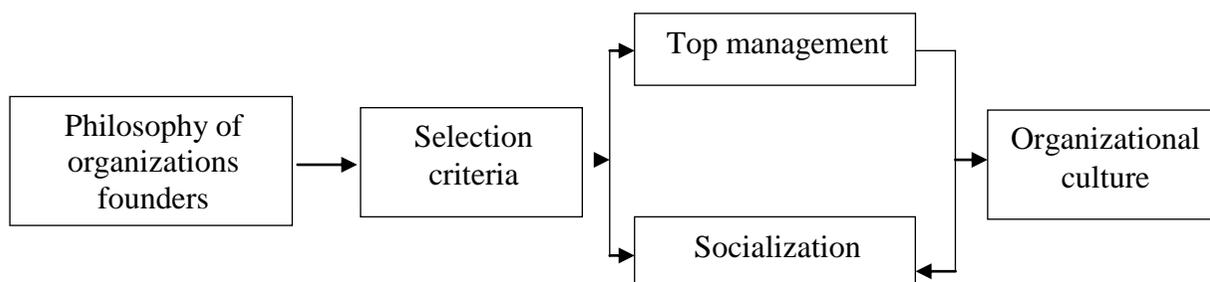
4) Budaya adaptif

Budaya adaptif adalah kunci untuk kinerja yang baik, yaitu budaya yang mampu merespons perubahan lingkungan. Budaya

semacam itu dicirikan oleh orang-orang yang mau mengambil risiko, saling percaya, bersikap proaktif, bekerja sama untuk mengidentifikasi masalah dan peluang, dan lain-lain. Budaya adaptif jelas terbukti lebih unggul, dengan mudah memasuki elemen baik untuk bisnis. Brown (1995), mengatakan ada organisasi yang relatif stabil dan sesuai dengan lingkungan yang relatif stabil, dan pengambilan risiko dan inovasi belum tentu berhasil. Terlalu banyak perubahan dapat menyebabkan ketidakstabilan, efisiensi biaya rendah, proyek berisiko dan hilangnya pengembangan perusahaan.

f. Mengelola Budaya Organisasi

Kondalkar (2009), menjelaskan bagaimana mengelola budaya organisasi dengan membentuk suatu budaya, memperkaya tugas organisasi, manajemen budaya organisasi, dijelaskan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.2 *Management of organizational culture*
(sumber: Kondalkar, 2009)

Budaya sangat berharga bagi organisasi karena dapat menyerap budaya organisasi agar membimbing karyawan menuju arah yang benar. Budaya juga ditandai oleh aspek disfungsional bila nilai kebersamaan bertentangan dengan aspek efektivitas organisasi. Situasi seperti itu terjadi dalam faktor dinamis, tradisi awal adalah dasar budaya dalam organisasi. Visi pendiri dan berbagai fungsi organisasi menciptakan budaya. Ideologi dan adat istiadat adalah fondasi dari budaya organisasi. Visi dan misi anggota pendiri, kerja keras, semangat bersaing dan cara hidup penting karena menetapkan nilai budaya dari setiap organisasi. Langkah-langkah berikut dalam penciptaan budaya:

- 1) Satu orang (*founder*) punya ide untuk sebuah perusahaan baru.
- 2) Pendiri membawa satu atau lebih kunci dalam menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri. Semua ini adalah masuk kedalam kelompok inti, terdapat ide bagus yang bisa diterapkan dalam menjalankan berbagai resiko.

g. Elemen Budaya Organisasi

Sebagai seorang manajer kita akan menjadi pendorong, wali dan komunikator dalam budaya organisasi. Ada tahap demi tahap yang harus dilalui yaitu perilaku yang diharapkan, penghargaan dan kebijakan untuk mengirim pesan dasar budaya yang digunakan. Ada

beberapa pertimbangan dasar kunci dari budaya organisasi, (Kuzuhara, 2002) yaitu:

1) *Value*

Nilai merupakan kepribadian mendalam yang mempengaruhi dorongan moral, tanggapan terhadap orang lain dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Nilai merupakan fondasi budaya organisasi yang menunjukkan pada karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka bersikap dan bertindak serta pada apa yang dapat mereka terima. Nilai merupakan kunci dasar pengembangan budaya organisasi yang sukses.

2) *Symbolis*

Lambang merupakan hal-hal yang mendukung atau menyarankan sesuatu yang lain. Sebuah logo dapat mempengaruhi persepsi pelanggan dan karyawan, selain itu penugasan yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan tingkat formalitas.

3) *Narrative*

Narasi merupakan bentuk tertulis atau lisan yang digunakan oleh anggota organisasi untuk memahami pengalaman mereka dan mengekspresikan perasaan dan keyakinan mereka, narasi dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk cerita, legenda dan mitos.

4) *Heroes*

Pahlawan merupakan model peran perusahaan terhadap tindakan mereka, karakter dan dukungan dari budaya organisasi yang ada. Mereka menyoroti nilai-nilai yang ingin diperkuat oleh perusahaan. Pahlawan sering menjadi karakter utama dalam organisasi.

5) *Rites*

Ritual menggabungkan bentuk budaya menjadi pertunjukan publik. Transisi ritual menandai tanda yang penting. Misalnya, karyawan yang menyelesaikan program pelatihan manajemen dapat memberi kesempatan untuk berpidato, memberikan sertifikat dan diberi penghargaan.

h. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins menguraikan tujuh karakteristik utama yang menangkap esensi budaya organisasi sebagai berikut ((Robbins & Judge, 2018):

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, inovasi adalah proses mengambil suatu ide yang kreatif dan bisa mengubahnya menjadi suatu layanan produk maupun jasa dengan metode pengoperasian yang bermamfaat dan menguntungkan. Karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan mengambil risiko yang menghasilkan

keaktivitas, inovasi juga merupakan suatu bentuk produktivitas dari para karyawan. Inovasi khususnya kuat dalam budaya pasar dan kinerja keuangan yang harus diperkuat dalam budaya pasar. Sebagian besar perusahaan yang inovatif ditandai dengan keterbukaan mereka, tidak konvensional, kolaboratif, berbasis visi, gesit dan lebih menitikberatkan bagaimana cara untuk memecahkan masalah sehingga dapat bertahan hidup dan selalu berkembang. Manajemen mendorong dan memberikan imbalan untuk yang berani mengambil resiko dan membuat perubahan yang baik bagi organisasi. Para pekerja harus mengikuti banyak seminar-seminar dan pelatihan untuk mengajarkan mereka bagaimana sebaiknya berpikir secara kritis dan tidak konvensional. Melakukan inovasi dengan budaya yang cepat tanggap yang mendukung untuk mengembangkan pelayanan andalan rumah sakit dengan terus menerus memperkenalkan produk-produk baru dalam pelayanan. Budaya yang inovatif biasanya menerima ambiguitas yang menekankan pada keobjektifan dan kekhususan. Toleransi terhadap terhadap orang-orang yang lambat dalam berinovasi dan memberi kesempatan yang luas untuk mereka terus berinovasi sesuai dengan kemampuannya dalam meningkatkan layanan rumah sakit.

Toleransi terhadap hasil inovasi yang gagal, selalu mengutamakan tujuan yang ingin dicapai tanpa melihat prosesnya dan mengevaluasi dengan cepat perubahan-perubahan yang akan terjadi.

- 2) Perhatian terhadap detail, karyawan diharapkan menjadi perhatian dan memperhatikan detail setiap permasalahan dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Memperhatikan detail dalam suatu organisasi selalu menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam organisasi tersebut.
- 3) Orientasi hasil, manajemen berfokus pada hasil akhir dan bukan pada proses yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Orientasi hasil lebih mempertimbangkan keseimbangan antara pekerjaan, sehingga hasil yang ingin dicapai oleh manajemen dalam organisasi bisa tercapai.
- 4) Orientasi orang, memberikan rasa keamanan kerja yang tinggi kepada para karyawan sehingga mereka tidak takut untuk dipecat jika membuat suatu kesalahan yang tidak diinginkan. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil yang mempengaruhi orang-orang dalam suatu organisasi. Pertimbangan yang diambil lebih

terbuka dan lebih menghargai orang-orang dalam organisasi tersebut.

- 5) Orientasi tim, orientasi tim mempermudah para karyawan untuk bekerja sama dan memperbaiki semangat kerja karyawan. Mendorong para anggota untuk menjadi unggul dan meningkatkan kepuasan dalam iklim kerja. Organisasi lebih memperhatikan jadwal kerja yang diatur di antara tim daripada individu, lebih fokus pada kerja tim supaya hasil kerja yang ingin dicapai oleh suatu organisasi bisa tercapai dengan kerja sama tim yang baik dan teratur. Para anggota tim didorong untuk berinteraksi dengan orang-orang diseluruh level fungsi dan otoritasnya. Para pekerja dituntut untuk berbicara secara positif mengenai kompetisi antar tim demi tujuan yang akan dicapai. Anggota tim kerja berinteraksi dengan anggota lainnya untuk berpikir dan bekerja sama, menentukan sasaran kelompok, mengembangkan hubungan secara positif diantara anggota tim, menjelaskan peran dan tanggungjawab masing-masing anggota. Mempermudah para manajer untuk menyalurkan pemikiran mereka ke masalah-masalah yang lebih besar misalnya perencanaan jangka panjang dalam suatu organisasi. Meningkatkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan secara

vertikal ke tim-tim organisasi, sehingga para anggota tim lebih dekat ke masalah yang terjadi disuatu organisasi. Masalah-masalah yang memerlukan masukan dengan perspektif yang berbeda, tim dapat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam menanggapi karena mereka mempunyai informasi-informasi dalam mengakses hal tersebut. Anggota tim yang terdiri dari individu yang mempunyai latar belakang dan pengalaman yang berbeda-beda diharapkan dapat memberikan ide-ide dan keputusan yang inovatif dibandingkan keputusan oleh individu secara mandiri yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

- 6) Agresivitas, sikap seseorang yang agresif dan kompetitif selama bekerja dan tidak hanya bersantai dalam kerja dan hanya berfokus pada pasar dan bagaimana bisa terus bersaing dan bertahan dalam budaya pasar. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tetapi harus realistis dengan menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sangat antusias.
- 7) Stabilitas, adalah suatu kegiatan organisasi yang berharap untuk mempertahankan status kestabilan atau peningkatan untuk pertumbuhan organisasi. Melakukan pertahanan dalam meningkatkan dan mempertahankan produk yang menjadi

program unggulan organisasi dari waktu ke waktu dan secara terus menerus.

i. Level Budaya Organisasi

Schein membagi budaya organisasi dalam tiga level dari elemen-elemen budaya yang jelas, yang dapat dilihat dan dirasakan oleh individu, melalui berbagai nilai, norma dan aturan yang diterima anggota organisasi menggunakan asumsi dasar bawah sadar serta mewakili inti dari budaya (Gorenak *et al.*, 2015) yaitu:

- 1) Pada level pertama, ada unsur-unsur yang terlihat dari budaya, atribut organisasi yang dapat dilihat, didengar atau dirasakan ketika memasuki suatu organisasi (fasilitas, kantor, perabotan, cara perilaku, ritual dan upacara, teknologi yang diterapkan).
- 2) Level kedua diwakili oleh nilai-nilai yang diterima, yang dapat tercermin dalam budaya organisasi atau tidak. Jadi, ini tentang "seperti apa seharusnya".
- 3) Level ketiga asumsi diam-diam perusahaan ditemukan, yang terbukti dengan sendirinya sampai tingkat tertentu bahwa hanya ada derogasi minimum dalam suatu kelompok. Begitu mereka masuk kedalam kelompok mereka akan mempertimbangkan perilaku apa pun yang tidak sejalan dengan asumsi-asumsi yang dianggap tidak dapat diterima.

j. Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa teori mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Stephen P. Robbins membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:
 - a. Berperan menetapkan batasan
 - b. Mengantarkan suatu perasaan adanya identitas bagi anggota organisasi
 - c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari kepentingan individual seseorang
 - d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang dapat membantu mempersatukan organisasi
 - e. Sebagai mekanisme kontrol yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
- 2) Schein membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :
 - a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain

- b. Fase pertengahan kehidupan organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
 - c. Fase dewasa. Budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan merasa berpuas diri.
- 3) Robert Kreitner dan Angelo Kinicki membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu :
- a. Membagi identitas organisasi kepada karyawan
 - b. Memudahkan komitmen kolektif
 - c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
 - d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki oleh organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka merasa bangga sebagai seorang karyawan suatu organisasi. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya subbudaya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latarbelakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan. Dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai alat komunikasi. Berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya dan antar anggota organisasi.

Mengelola keragaman atau mengelola lintas budaya supaya lebih efektif memerlukan pengakuan akan perbedaan dalam sikap, nilai, perilaku dan harapan orang-orang yang bekerja di berbagai lokasi dan aktivitas dan menyelaraskan talenta, kualitas, dan pengungkapannya berhubungan dengan kebijakan, strategi dan arah yang berbeda (Pettinger, 2002).

- k. Faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi

Menurut Luthans (1989), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

- 1) Kebersamaan. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti 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 melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru melalui program pelatihan. Disamping itu orientasi, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji,

jabatan, hadiah-hadiah dan tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

- 2) Intensitas. Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

1. Ciri- ciri Budaya Organisasi Kuat

Deal dan Kennedi (1982) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat sebagai berikut (Tika, 2006) :

- a) Anggota organisasi loyal terhadap organisasi. Mengetahui dengan jelas apa tujuan organisasi serta mengetahui perilaku mana yang dipandang baik dan mana yang tidak baik.
- b) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang didalam organisasi. Dapat dimengerti dengan jelas, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang dalam perusahaan sehingga orang yang bekerja jadi sangat kohesif.

- c) Nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tidak hanya slogan saja tetapi dihayati dan dilakukan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja didalam suatu organisasi.
- d) Organisasi memberikan tempat khusus kepada para karyawan yang bekerja dengan sangat baik. Misalnya karyawan terbaik bulan ini.

m. Ciri-ciri Budaya Organisasi Lemah

Menurut Deal dan Kennedy (1982), ciri-ciri budaya organisasi yang lemah adalah :

- a) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan pada organisasi
- c) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Menurut Killman *et al* (1988), budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, akan berpengaruh negatif terhadap organisasi karena akan memberikan arah yang salah kepada para pegawainya. Jika hal ini terjadi pada suatu organisasi, maka tugas-tugas tidak akan dapat dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi dan

semangat kerja, timbulnya kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya. Akibatnya, organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif.

n. Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi

Untuk memperkuat budaya organisasi, ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi, sebagai berikut :

- a) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
- b) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
- c) Memberikan contoh atau teladan kepada anggota organisasi
- d) Membuat acara-acara rutin (rapat rutin, olahraga dan kegiatan-kegiatan bersama)
- e) Memberikan penilaian dan penghargaan kepada anggota organisasi
- f) Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal dalam organisasi
- g) Melakukan koordinasi dan kontrol secara rutin

o. Budaya yang Kuat Berkaitan dengan Kinerja yang Unggul

Kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, sebagai berikut:

- a) Penyatuan tujuan. Organisasi yang budayanya kuat cenderung bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasinya.

- b) Budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena dapat memberikan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama, membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam suatu organisasi.
- c) Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a) Terdapat budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul. Peningkatan kinerja perusahaan ini disebabkan peranan kepemimpinan puncak dan kuatnya budaya organisasi. Budaya yang menekankan keuntungan pada pemegang saham, pemuasan kebutuhan, budaya yang menempatkan premi besar besar pada kepemimpinan yang bersaing dan budaya yang separtuh untuk menciptakan suatu lingkungan yang menarik bagi orang yang berprestasi serta memperhatikan kebutuhan karyawannya.
- b) Terdapat budaya organisasi lemah akan tetapi mempunyai kinerja yang baik. Hal ini dialami oleh perusahaan-perusahaan dengan budaya yang tidak terintegrasi untuk membentuk budaya

perusahaan baru. Namun demikian, perusahaan-perusahaan ini terus berkinerja baik karena posisi pasar mereka relatif masih otonom.

c) Terdapat budaya organisasi kuat tetapi kinerja lemah. Hal ini dialami oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki karakteristik yang serupa. Perusahaan yang relatif terkenal memiliki budaya yang kuat. Budaya yang para manajernya menggantikan skala ekonomi yang menyebabkan perusahaan mengabaikan faktor-faktor penting lainnya yang akhirnya merugikan kinerja ekonomi perusahaan.

p. Ciri-Ciri Perusahaan yang Budaya Organisasinya dapat Meningkatkan/Menurunkan Kinerja Perusahaan

Ciri-ciri perusahaan yang budaya organisasinya dapat meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Peranan kepemimpinan. Pemimpin puncak sangat berperan dalam melakukan perubahan-perubahan budaya organisasi bilamana lingkungan memungkinkan. Faktor tunggal yang paling mendasar yang dapat membedakan perubahan budaya yang berhasil dan tidak berhasil adalah kepemimpinan yang berkompeten.
- b) Para manajer sangat peduli terhadap pelanggan, pemegang saham, karyawan dan konstituen lainnya. Keinginan para pelanggan

dipenuhi terutama menyangkut jasa/produk yang diinginkan para pelanggan. Demikian juga jika ada keuntungan, kesejahteraan dan karier para karyawan dipenuhi.

- c) Menghargai orang atau proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermamfaat. Inisiatif pimpinan atau anggota organisasi untuk melakukan inovasi dan produk baru. Demikian pula dalam melakukan perubahan-perubahan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan.
- d) Organisasi mempunyai budaya yang kuat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan diantisipasi dengan membuat penyesuaian budaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kuatnya budaya organisasi juga sangat membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi.
- e) Nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi budaya organisasi dianut, dihayati dan dilaksanakan secara bersama dan konsiten oleh pemimpin dan anggota-anggota organisasi.
- f) Organisasi tidak tergantung pada satu jenis produk.

Adapun ciri-ciri perusahaan yang budaya organisasinya menurunkan kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin perusahaan termasuk para manajer lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri, kelompok kerja mereka dan produk-

produk tertentu. Sedangkan kepentingan pelanggan, pemilik saham dan karyawan diabaikan.

- b) Pemimpin dan para manajer merasa angkuh dan birokratis. Mereka tidak tanggap terhadap perubahan lingkungan dan merasa puas dengan prosedur dan produk-produk yang dihasilkan.
 - c) Kurang menghargai inisiatif perorangan untuk melakukan perubahan budaya yang bermamfaat.
 - d) Nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi budaya organisasi kurang dianut, kurang dihayati dan kurang dilaksanakan oleh anggota organisasi.
 - e) Perusahaan kurang melakukan diversifikasi usaha.
 - f) Para manajer merasa bahwa tradisi-tradisi mereka yang istimewa sangat superior
 - g) Para manajer tidak menghargai kepemimpinan dan karyawan. Mereka cenderung melumpuhkan inisiatif dan inovasi sentralistis.
- q. Perubahan Budaya Organisasi

Tjahjono (2004) ada beberapa hal yang dilalui dalam melakukan proses perubahan budaya organisasi yaitu pertama sangat ditekankan pada komitmen manajemen pada kualitas organisasi. Adapun tahapan-tahapan dalam melakukan proses perubahan budaya organisasi, yaitu:

- 1) Pemahaman pada pengenalan budaya

2) Pemahaman pada budaya organisasi yang sudah terbentuk.

Ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam tahapan pemahaman, yaitu:

- a) Pemahaman latar belakang budaya organisasi.
 - b) Memperbaiki pemahaman budaya yang lama dan tidak memusuhi serta antipati pada budaya lama.
 - c) Sebagai pendengar, pengamat serta pemerhati terhadap keluhan, makian, masukan dari pihak yang menantang terhadap perubahan.
 - d) Semua orang yang setuju dengan perubahan budaya organisasi dilibatkan dalam penyusunan, perencanaan serta pelaksanaan perubahan untuk meyakinkan atas kekhawatiran anggota.
- 3) Memiliki usaha untuk memasukkan budaya yang baru dalam organisasi dengan tujuan untuk merubah budaya organisasi serta sasaran-sasaran yang tepat seperti asumsi dasar, penyesuaian, perilaku, komunikasi budaya sehingga perubahan budaya terarah.
- 4) Penyebaran budaya baru diperluas yang disesuaikan dengan budaya yang lama, pendekatan dengan orang-orang berpengaruh namun yang fleksibel sehingga dapat menyebarkan ke yang lain.
- 5) Lakukan evaluasi pada semua langkah-langkah yang telah dilakukan terhadap perubahan budaya.

B. Penelitian Terdahulu

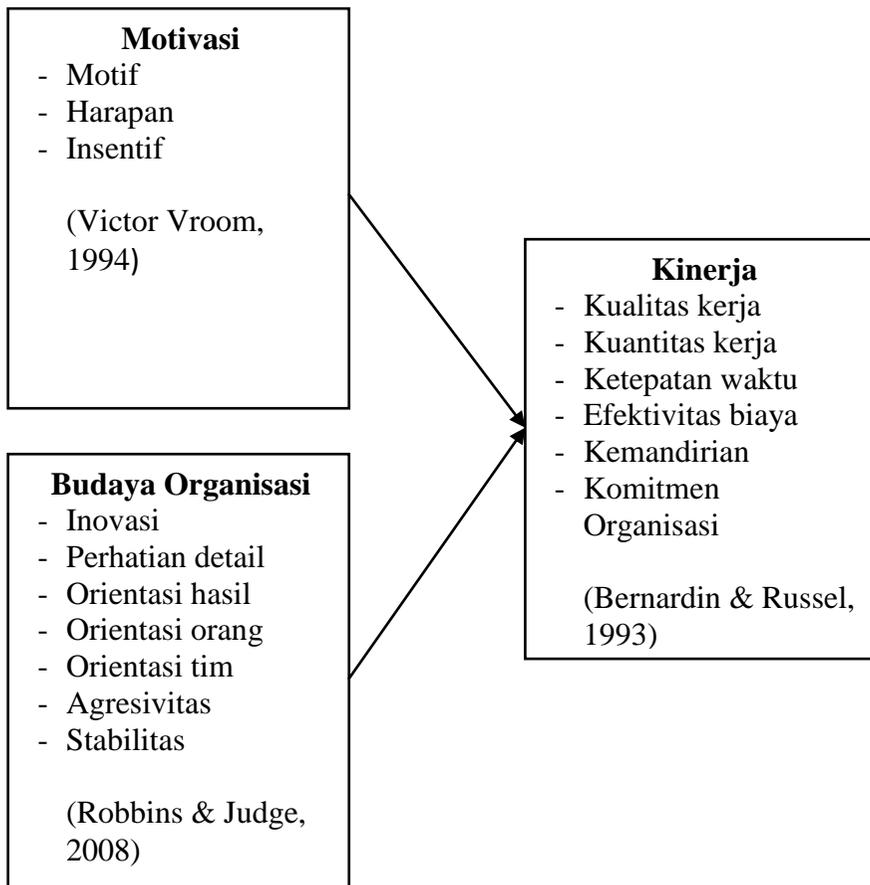
No	Authors, year	Title	Method/ Study Design	Equations	Difference	Findings
1	Farid Maslukhan, 2015	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Studi kasus	Variabel dalam penelitian ini sama yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan	Jenis penelitian ini yaitu kuantitatif dengan pendekatan <i>crosssectional</i> serta variabel yang diteliti yaitu motivasi.	<p>1) Analisis secara bersama-sama menunjukkan variabel budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap hal rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresifitas, dan stabilitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Surakarta.</p> <p>2) Analisis secara parsial menunjukkan variabel inovasi dan keberanian mengambil risiko,</p>

						<p>perhatian terhadap hal rinci, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel berorientasi pada hasil, agresifitas dan stabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p>3) Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel berorientasi pada tim memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan</p>
2	Ferdinan S. Tewel, <i>et al</i> , 2017	Analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja perawat rumah sakit umum daerah Maria Walanda Maramis Minahasa Utara	Deskriptif analitik	Variabel dalam penelitian ini sama yaitu budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan	Jenis penelitian ini yaitu kuantitatif dengan pendekatan <i>crosssectional</i>	Ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja perawat

3	Mada Adi Wibowo & Yanuar Surya Putra	Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum Salatiga	Observasional analitik	Variabel dalam penelitian ini sama yaitu budaya organisasi dan jenis penelitian adalah observasional analitik dengan pendekatan <i>crosssectional</i>	Variabel dalam penelitian ini adalah motivasi dan kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 5) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 6) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara motivasi terhadap kinerja karyawan 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
---	---	---	------------------------	---	--	---

4	Emilia Widiati	Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kesehatan pada rumah sakit Panti Secanti Gisting	Deskriptif analitik	Variabel dalam penelitian ini sama yaitu budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan	Jenis penelitian ini yaitu kuantitatif dengan pendekatan <i>crosssectional</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Panti Secanti, Gisting. 2) Faktor disiplin kerja juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Panti Secanti, Gisting. 3) Faktor budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Panti Secanti, Gisting
---	----------------	---	---------------------	---	--	---

C. Kerangka Teori

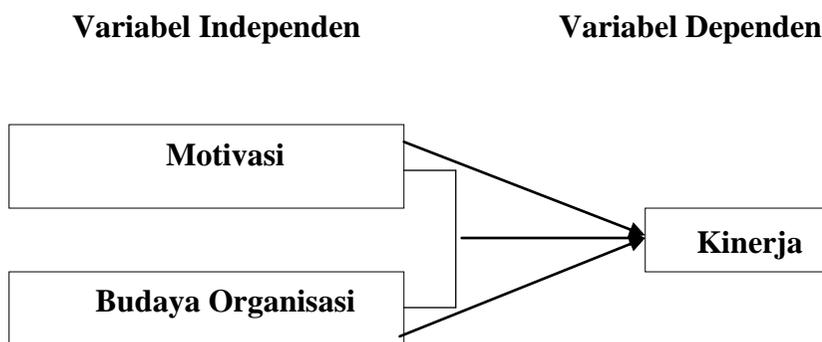


Gambar 2.3 Kerangka Teori

Sumber: Victor Vroom (1994); Bernardin & Russel (1993);
Robbins & Judge (2008)

D. Kerangka Konsep

Kerangka konsep dari penelitian ini adalah motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan rumah sakit umum daerah dr. Achmad Diponegoro sebagai variabel dependen.



Gambar 2.4
Kerangka Konsep Penelitian

E. Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
3. Ada pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro Putussibau.