

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. BUDAYA ORGANISASI**

##### **1. Pengertian Budaya dan Budaya Organisasi**

Budaya (*culture*) merupakan identitas yang dimiliki suatu kelompok manusia dalam bermasyarakat. Kata *culture* ini diadaptasi dari bahasa Latin, yaitu *cult* yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, dan *are* yang berarti hasil dari sesuatu. Warner dan Joynt (2002: 3) mengartikan budaya dari Berthon (1993) sebagai hasil dari tindakan manusia. Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana (*spirit*) dan kepercayaan (*belief*) yang dilakukan di dalam organisasi tersebut (Torrington, 1994: 31). Budaya yang ada pada suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya. Lebih lagi organisasi yang ada pada negara yang berbeda. Oleh karena itu, kita perlu memahami perbedaan budaya antarnegara yang sangat beragam sehingga dapat mengelola perbedaan tersebut.

Profesor Geert Hofstede menulis studi tentang perbedaan budaya internasional yang dirangkum Dessler (2000: 616-617). Studi tersebut menunjukkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi kebijakan sumber daya manusia. Misalnya karyawan di Meksiko mengharapkan manajer untuk menjaga jarak karena terbiasa dengan suasana formal. Hal ini belum tentu terjadi di negara lain. Perbedaan budaya yang ada antarnegara tidak dapat dibahas sampai tuntas karena budaya bersifat dinamis karena pengaruh globalisasi.

Seiring berkembangnya ilmu manajemen yang berarah pada manajemen global, manajemen sumber daya manusia juga perlu melakukan penyesuaian dan perkembangan yang berarah pada globalisasi. Dalam menghadapi globalisasi ini, organisasi perlu mengetahui keragaman budaya yang akan dihadapi karena berhubungan dengan bangsa dan negara lain. Keragaman budaya yang tidak terbatas sangat sulit dimengerti dan membuat para manajer bingung untuk mengambil keputusan (Torrington, 1994: 43). Torrington juga mengatakan bahwa perbedaan antarnegara dan daerah signifikan pada luasnya sikap dan motivasi.

Pengertian kebudayaan, dalam buku "Primitive Culture" karangan E.B. Taylor yang pertama kali terbit tahun 1871, kebudayaan diartikan sebagai keseluruhan yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat serta kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat (Suriasumantri, 1996 : 261). Dalam hal ini, kebudayaan merupakan garis pemisah antara manusia dan binatang. Manusia yang harus membentuk kebudayaan, bukan kebudayaan yang membentuk manusia. Kebudayaan adalah pengetahuan yang diperoleh dan digunakan oleh manusia untuk menginterpretasi pengalaman dan melahirkan tingkah laku sosial (Spradley, 1997: 5). Fungsi utama kebudayaan adalah untuk menyebarkan nilai-nilai dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Era global yang ditandai dengan percepatan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih, sehingga seakan-akan dunia merupakan sebuah perkampungan global tanpa sekat dan batas yang jelas. Era global tersebut telah memberikan kesempatan kepada dunia dan manusia yang hidup di dalamnya untuk

berinteraksi dan berkomunikasi dari berbagai ujung dunia yang berbeda, tanpa hambatan ruang dan waktu. akibat dari gejala tersebut dikhawatirkan justru kebudayaan dari luarlah yang membentuk anak didik, karena mereka umumnya masih belum bisa membedakan mana yang baik dan mana yang buruk. Seolah-olah bagi mereka budaya yang datangnya dari barat itu baik adanya. Padahal tidak semua yang datangnya dari barat itu baik, justru sebaliknya banyak pula budaya yang kurang baik, terutama yang bertentangan dengan nilai-nilai budaya luhur bangsa kita. Sifat individual, sikap permisif terhadap seks merupakan contoh budaya yang datangnya dari luar yang tentunya tidak sesuai dengan budaya bangsa kita.

Salah satu variabel yang berhubungan dengan perubahan organisasi adalah “budaya organisasi”. Variabel ini sukar diukur ditentukan atau diuraikan tetapi variabel ini ada bahkan variabel ini yang sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan perubahan.. Variabel ini biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya yang dimiliki oleh perusahaan akan mempengaruhi jalan kerja bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Kast (dalam Robins, 2005) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan Schein (dalam Gibson et.al, 2005) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru

sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis.

Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung atau menghambat perubahan.

Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. 1) konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. 2) abstrak, hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Budaya organisasi pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya secara umum yang ada dalam masyarakat. Berdasarkan pengertian Kast (dalam Robbins, 2003) dimana budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-

norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Perlu disadari bahwa budaya korporat merupakan satu proses pembelajaran sosial untuk jangka masa yang panjang. Pembentukan sesuatu budaya korporat yang mantap merupakan suatu rentetan sejarah dan gambaran mengenai orientasi pengasas atau pemimpin yang terdahulu bagi sesebuah organisasi. Budaya korporat yang telah siap wujud itu kemudian diperteguh dan dikukuhkan lagi oleh ketua atau pengurus-pengurus berikutnya. Ini menjadikan struktur budaya korporat di sebuah organisasi itu amat kental dan tidak mudah diubah atau ditukar. Dalam memupuk dan mengengahkan budaya korporat.

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig (1985: 954) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain: 1) menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi, 2) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri, 3) meningkatkan stabilitas sosial, 4) menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Menurut Robins (1999) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi, diantaranya : 1) budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaantantara satu organisasi dengan organisasi yang

lain. 2) budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. 3) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu. 4) budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. 5) budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan bahwa budaya memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh fungsi budaya yang mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sangat menguntungkan organisasi, dimana dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam dasawarsa 1990-an. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkan team-teams, dikurangnya formalisasi, dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

Namun demikian terhadap budaya yang kuat juga dapat berakar dari falsafah hidup atau budaya lokal. Dalam konteks budaya lokal maka perlakuan terhadapnya jangan merusaknya terutama dari segi filosofisnya. Seperti budaya “Etnis Jawa” yang telaten ketika melaksanakan suatu kerja atau budaya “Islam” yang memperhatikan

etika dalam bekerja seperti kejujuran, amanah, dan keadilan. Budaya organisasi dimanfaatkan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan. Dengan mendudukan pengembangan budaya sebagai suatu rekayasa meraih kemajuan, budaya organisasi telah menjadi andalan daya saing perusahaan. Budaya perusahaan bukan lagi dipahami dalam semangat romantisme mengapa suatu perusahaan dapat mencapai sukses, tetapi dipahami secara proaktif untuk melihat masa depan dalam kancah persaingan yang semakin sengit di tengah arus globalisasi dan mudarnya batas-batas wilayah. Dalam konteks budaya organisasi sebagai alat manajemen ini pula, budaya organisasi dapat dianggap sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam meraih tujuan. Budaya organisasi telah hadir sebagai bagian dari sinergi yang menghasilkan perkembangan dan kemajuan organisasi.

Sebagai pengelola perusahaan dengan berbagai ekspatriat yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda, manajer sumber daya manusia perlu mengetahui tiga tantangan sumber daya manusia global seperti yang diungkapkan Dessler (2000: 614) sebagai berikut. 1) Penyebaran (*deployment*): menempatkan kemampuan ekspatriat yang sesuai dengan lokasi geografis. 2) Penyebaran ilmu pengetahuan dan inovasi (*knowledge and innovation dissemination*): menyebarkan pengetahuan dan praktik terbaru yang berasal dari negara asal ekspatriat. 3) Mengidentifikasi dan mengembangkan bakat berbasis global (*identifying and developing talent on a global basis*): mengidentifikasi ekspatriat yang memiliki kemampuan khusus dalam organisasi global dan mengembangkan kemampuan tersebut. Pengelolaan ekspatriat dapat dilihat dari keragaman kesulitan yang timbul dari perusahaan lokal yang mendapat ekspatriat dari negara induknya.

Budaya lokal dapat dapat dinilai dengan tiga dimensi berikut (Stening & Ngan, 1997) : 1) Kesulitan budaya, yaitu tingkat kesulitan para ekspatriat dalam menyesuaikan diri karena perbedaan budaya yang dianut dari negara asalnya tidak sama dengan budaya setempat. 2) Kesulitan komunikasi, yaitu kesulitan dalam berkomunikasi dengan tempat baru, terutama masalah bahasa yang berbeda. 3) Kesulitan pekerjaan, yaitu kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan suasana kebebasan yang biasa seseorang dapatkan dalam negeri asalnya. Sebagaimana hasil penelitian ekspatriat etnis Tionghoa tetap harus menyesuaikan diri pada tempat barunya, namun konteks budaya mereka juga perlu diketahui dan dikenal oleh tempat baru tersebut. Misalnya dalam mengembangkan program pelatihan bagi ekspatriat, perlu diketahui bahwa perhatian tidak hanya pada negara tujuan, tapi juga negara asal ekspatriat tersebut (Stening et al., 1997: 11).

### **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Manusia adalah makhluk yang berbudaya. Budaya lahir dan dikembangkan oleh manusia, melalui akal dan pikiran, kebiasaan dan tradisi. Setiap manusia memiliki kebudayaan tersendiri, bahkan budaya diklaim sebagai hak paten manusia. Kebudayaan merupakan hasil belajar yang sangat bergantung pada pengembangan kemampuan manusia yang unik yang memanfaatkan simbol, tanda-tanda, atau isyarat yang tidak ada paksaan atau hubungan alamiah dengan hal-hal yang mereka pertahankan. Dengan demikian, setiap manusia baik individu atau kelompok dapat mengembangkan kebudayaan sesuai dengan cipta, rasa, dan karsa masing-masing.

Menurut Gibson et.al (2005), budaya organisasi perusahaan mempunyai lima karakteristik. 1) mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar,

observasi dan pengalaman. 2) saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. 3) transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. 4) persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. 5) adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Beberapa tokoh perilaku organisasi membagi karakteristik budaya organisasi antara lain : 1) budaya seragam, 2) budaya kuat lemah, 3) budaya lokal. Budaya Seragam, budaya organisasi dimana mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan.

Budaya kuat dan budaya lemah, dimana kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena

punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

Budaya perusahaan di beberapa organisasi bisa merupakan budaya yang kuat maupun budaya yang lemah. Schein mengungkapkan budaya yang lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Rue dan Byars (1997) mengungkapkan budaya perusahaan yang lemah berarti. 1) anggota organisasi tidak mempunyai nilai atau kepercayaan yang jelas tentang bagaimana meraih sukses dalam bisnis mereka. 2) anggota organisasi tidak mempunyai banyak kepercayaan bagaimana mencapai kesuksesan namun tidak menyetujui hal yang paling penting. 3) beberapa bagian yang berbeda memiliki kepercayaan yang berbeda pula. 4) ada yang menjelma menjadi budaya yang merusak dan tidak membangun pengertian tentang hal yang paling penting. 5) ritual yang dijalankan semakin tidak terorganisasi atau berjalan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan budaya yang dikehendaki oleh perusahaan adalah budaya yang kuat. Organisasi yang mempunyai budaya tertanam kuat dapat dipastikan beranggotakan individu-individu yang bermotivasi tinggi. Menurut Luthans (1989) "*There seem to be major factors that determine the strength of organizational culture : Sharedness and intensity*". Jadi menurut Luthans ada dua faktor utama yang

membentuk budaya yang kuat yaitu yang pertama *Sharedness* atau tingkat penyebaran yang menunjukkan seberapa besar tingkat karyawan mempunyai nilai-nilai inti yang sama, dan kedua adalah *intensity* menunjukkan karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut.

Budaya perusahaan yang kuat merupakan prediksi terhadap dua asumsi penting. 1) yang berhubungan dengan adaptasi karyawan diluar perusahaan, yaitu bahwa nilai-nilai individu yang ada pada tempat kerja mempunyai efek-efek yang langsung terhadap perilaku karyawan. 2) yang berhubungan dengan adaptasi internal perusahaan, yaitu bahwa perilaku karyawan yang positif didalam perusahaan misalnya meningkatnya produktivitas karyawan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, akan muncul

Dari penjelasan di atas dapat kita simpulkan bahwa keberadaan budaya yang kuat sangat penting bagi organisasi karena budaya semacam itu mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi dikalangan anggotanya. Budaya yang kuat merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya yang kuat memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan.

Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi sikap. Dalam hal ini, kita akan mengetahui bahwa budaya organisasi yang kuat dapat berlaku sebagai pengganti formalisasi. Formalisasi yang tinggi didalam suatu organisasi akan menciptakan kepastian, ketertiban, dan konsistensi. Suatu budaya yang kuat dapat mencapai hasil yang sama tanpa perlu adanya dokumentasi tertulis. Dengan begitu, kita harus dapat melihat bahwa formalisasi dan budaya adalah dua jalan berbeada yan menuju tujuan yan sama. Semakin kuat suatu budaya organisasi semakin kurang

keharusan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan ketentuan formal untuk memandu karyawan. Panduan ini akan berpadu dengan karyawan bila mereka dapat menerima suatu budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003) dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi. 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pelaksanaan pekerjaan. 2) Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. 3) Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) Orientasi orang (*people orientation*). Sejahtera mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi. 5) Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. 6) Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. 7) Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Pada dasarnya, budaya organisasi menurut Cummings dan Worley (1993), mempunyai empat (4) unsur utama yang wujud pada tahap kesadaran yang berbeda. Tahap-tahap ini ditunjukkan melalui: 1) pengandaian asas, andaian-andaian asas merupakan: (1) tahap kesadaran budaya yang paling asas dan tidak disadari; (2)

andaian dan tanggapan mengenai bagaimana sesuatu masalah yang wujud dalam sebuah organisasi itu seharusnya diselesaikan. Tanggapan dan andaian asas ini akan memberikan panduan kepada individu yang terlibat mengenai bagaimana suatu isu atau permasalahan itu wajar dilihat, difikir dan ditangani. Segala andaian dan tanggapan yang wujud adalah diterima umum dan tidak lagi perlu dipersoalkan. Ia meliputi andaian dan tanggapan yang berhubung dengan persekitaran organisasi, sifat-sifat 'azali manusia, kegiatan-kegiatan dan hubungan kemanusiaan. Sebagai contoh, kita boleh mengandaikan pengutamaan pelayanan pelanggan adalah penting

2) Nilai-nilai, peringkat kesadaran berikutnya iaitu nilai yang merupakan apa yang sepatutnya ada dan diamalkan oleh semua individu dalam organisasi berkenaan. Nilai-nilai yang wujud akan memberitahu kita apa yang penting dalam organisasi dan apakah yang perlu diberikan perhatian. Sekiranya nilai sesuatu organisasi berkenaan adalah memberikan pelayanan kepada pelanggan, sewajarnya setiap individu dalam organisasi tersebut memberikan perhatian kepada bagaimana menyediakan dan memberikan pelayanan yang cemerlang kepada pelanggan. 3) Norma-norma, norma-norma memberikan panduan kepada individu yang terlibat tentang bagaimana seseorang pekerja harus bertindak (bertingkah laku) terhadap sesuatu keadaan. Norma-norma juga meliputi segala peraturan tingkah laku tak bertulis dalam organisasi tersebut. Individu-individu yang sentiasa peka akan kehendak, krenah dan mengutamakan kepuasan pelanggan merupakan salah satu norma yang perlu wujud dalam organisasi yang berorientasikan pelanggan. 4) Artifak-artifak, tahap kesadaran budaya yang paling tinggi ialah artifak yang merupakan hasil manifestasi daripada unsur-unsur budaya lain. Artifak mengandungi tingkah laku dan perlakuan individu,

struktur, sistem, prosedur, peraturan dan aspek fisik yang ada dalam sebuah organisasi. Contohnya, pemberian pelayanan hubungan penting selama 24 jam jelas mencerminkan sebuah organisasi dimana mengutamakan pelayanan pelanggan.

## **B. KINERJA**

### **1. Konsep Kinerja**

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil dengan banyak melihat faktor, diantaranya dengan melihat baik buruknya kinerja dari karyawannya. Kinerja sering diartikan sebagai suatu keberhasilan yang dapat dicapai. Menurut Bernad & Russel (1993), kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari suatu fungsi atau pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (*performance is defined as the record of outcomes produced a specified job function or activity during a specified time period*). Sedangkan menurut Vroom (dalam As'ad, 1999) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dapat melaksanakan tugasnya. Porter & Lowler (dalam As'ad, 1999) menyatakan kinerja sebagai *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Kinerja perusahaan merupakan sinergi kinerja seluruh karyawan dan seluruh tim/unit-unit usahanya. Kinerja karyawan merupakan hasil karya seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Kerja manusia/karyawan meliputi kerja fisik dan kerja pikir (daya kreativitas).

Menurut Gibson (2005) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, antara lain : 1) variabel individual, terdiri dari kemampuan dan ketrampilan seperti mental dan fisik, 2) variabel organisasional, terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, imbalan, struktur dan motivasi, 3) psikologis,

yaitu persepsi, sikap, keperibadian, belajar dan motivasi. Menurut Manullang (1987), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : 1) variabel individual antara lain masa kerja, usia, sifat kepribadian, jenis kelamin, pendidikan, motivasi berprestasi, 2) variabel situasional antara lain metode kerja, pengaturan dan perlengkapan kerja, lingkungan fisik, kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan.

Untuk menilai kinerja menurut Schuler dan Hubber (1993) terdapat tiga kategori kriteria, yaitu : 1) *Trait-Based Criteria*, berfokus pada karakteristik pegawai antara lain kemampuan berkomunikasi, kemampuan memimpin dan kesetiaan. Penelitian ini dapat dilakukan dengan mudah namun hasilnya seringkali tidak valid karena kaitannya dengan trait dan kinerja seringkali lemah akibat pengaruh faktor-faktor situasional. 2) *Behavior-Based Criteria*, kriteria ini lebih memfokuskan pada bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Sehingga proses perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Pekerjaan yang membutuhkan kecepatan, ketelitian atau kerapian sangatlah ditentukan oleh perilaku pegawai, sehingga hal-hal tersebut dapat menjadi acuan bagi seorang atasan untuk mengamati dan mengevaluasi bawahannya. 3) *Outcomes-based criteria*, pendekatan ini memfokuskan pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan dan bukan pada cara atau proses menghasilkannya. Perusahaan mengupah karyawannya. Disamping itu perusahaan yang lain mungkin dapat juga menilai dengan pencapaian tujuan dari penugasan yang diberikan pada karyawannya, seberapa jauh penyimpangan antara rencana dan realisasi dapat dijadikan bahan untuk mengevaluasi kinerja.

### **C. PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI**

Sebahagian besar kajian dan penelitian yang dilaksanakan memberikan tumpuan kepada bagaimana konsep budaya organisasi itu dapat mempengaruhi dan memberikan pengaruh terhadap keberhasilan, kecemerlangan dan kegemilangan sebuah organisasi. Perkembangan mutakhir jelas menampakkan bahwa kebanyakan organisasi dari masa ke masa terpaksa berhadapan dengan perubahan dalam teknologi, peningkatan dalam persaingan berbagai hal dalam keinginan pelanggan, pertumbuhan ekonomi yang pesat, perubahan struktur tenaga pekerja serta perubahan luaran yang lain. Perubahan dan kemajuan ini memerlukan penyertaan dan keterlibatan keseluruhan anggota dalam sebuah organisasi untuk lebih peka dan mengambil langkah yang lebih strategik bagi keberhasilan organisasi. Hasil daripada kajian dan penelitian yang dijalankan mendapatkan bahwa sebab utama sebuah organisasi gagal untuk bersaing dan berhadapan dengan perubahan serta kemajuan tersebut adalah kerana budaya organisasi tersebut tidak dapat disesuaikan dengan strategi baru yang diperkenalkan.

Kesedaran telah timbul bahawa budaya korporat memainkan peranan yang penting dalam melaksanakan sesuatu strategi baru bagi sesebuah organisasi, khususnya yang melibatkan perubahan kebijakan dan orientasi sebuah organisasi. Perlu juga disadari bahwa perubahan suatu budaya bukanlah satu proses yang mudah untuk dilaksanakan dan ia memerlukan masa yang panjang. Proses perubahan itu juga bergantung kepada ukuran, struktur, sistem, dan sejarah bagaimana sesuatu organisasi itu wujud. Justru itu, perubahan sesuatu budaya korporat tidak bermakna akan melibatkan keseluruhan sistem nilai dan norma organisasi tersebut, sebaliknya ia

mungkin hanya berlaku pada beberapa perubahan asasi dalam budaya itu sendiri. Kajian telah menunjukkan bahawa budaya perusahaan suatu organisasi boleh mempengaruhi kejayaan atau kecemerlangan organisasi dalam melaksanakan dasar atau kebijakan yang ditetapkan.

Kajian yang dijalankan di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Jepang mendapatkan bahwa terdapat hubungan di antara budaya korporat dengan kejayaan atau kegagalan organisasi tersebut. Kajian yang dijalankan membuktikan bahwa organisasi yang mempunyai budaya yang memberikan peluang penyertaan sepenuhnya kepada para pekerja dalam membuat keputusan, cara bekerja yang fleksibel, bentuk kerja yang sesuai dan tujuan yang jelas akan mampu bersaing dan mencapai kejayaan dalam melaksanakan sesuatu dasar baru. Ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria dalam budaya korporat sesebuah organisasi yang perlu diberikan perhatian dalam usaha untuk mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Setiap organisasi korporat biasanya mempunyai strategi pelaksanaan yang berlainan bagi sesuatu pelayanan yang diberikan. Pendekatan ini lebih sesuai untuk memenuhi keinginan dan strategi lingkungan yang lebih bersaing. Ini bermakna sesebuah organisasi yang mempunyai berbagai hal dalam pelayanan yang diberikan atau terlibat dalam perniagaan terukur hendaklah mempunyai subbudaya yang berlainan.

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1991) di 40 negara yang berbeda-beda membuktikan bahwa *organizations are equally bond*. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik Amerika menunjukkan mereka berprestasi karena ditopang budaya korporat yang kuat. Kotter dan Heskett (1992) memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri,

menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat.

Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian itu mempunyai empat kesimpulan sebagai berikut: 1) Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. 2) Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang. 3) Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai. 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi. M.H. Beyer dalam disertasinya di Delaware University menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada saat ini sudah cukup mendukung asumsi bahwa budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sehingga yang lebih penting lagi adalah melakukan telaah lebih lanjut lagi (Bayer, 2008).

Perspektif “telaah lebih lanjut lagi” ini penting, paling tidak untuk tiga alasan: (a) mungkin merupakan usaha besar pertama yang berusaha mengaitkan budaya korporat dengan kinerja ekonomi jangka panjang, (b) karena menyoroti efek dari budaya yang kuat terhadap penjabaran tujuan, motivasi, dan kontrol, dan (c) karena

merebut perhatian banyak orang. Perspektif ini mengatakan bahwa budaya yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya, ternyata terjadi juga, kinerja yang kuat dapat membantu menciptakan budaya yang kuat (Schein, 1992).

Simposium Cultural Values dan Human Progress, American Academy of Arts and Sciences, Cambridge, 25-25 April 1999, diselenggarakan oleh Harvard Academy for International and Area Studies mengambil kesimpulan bahwa “Budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi. Tanpa kecuali”. Simposium menjadi salah satu milestone mengingat peristiwa tersebut menghadirkan temuan budaya dari seluruh dunia, melibatkan 25 ilmuwan sosial paling senior, mulai dari Michael E. Potter (pakar kedayasaingan), Seymour Martin Lipsett (ilmuwan politik), sampai dengan Francis Fukuyama (filsuf modern).

Hasil penelitian budaya organisasi etnis Tionghoa. Bahwa etnis Tionghoa sebagai etnis yang memiliki kemampuan bisnis yang baik seringkali dijadikan sumber konflik pada beberapa negara, terutama di Asia Tenggara. Hal ini terjadi karena kurang pahaman tentang konteks budaya yang berbeda dari setiap bangsa. Dalam suatu organisasi, masalah yang sering timbul terletak pada bagaimana konteks suatu tim dan orientasi anggota tim pada tempat baru (Salk & Brannen, 2000). Namun etnis Tionghua memiliki berbagai cara dalam menghadapi masalah konteks budaya ini. Misalnya prinsip Konghucu dalam kompromi, bukan dalam konflik, akan membantu orang asing dalam etnis Tionghoa untuk dapat bekerja sama dalam suatu bisnis (O’Keefe & O’Keefe 1997: 196).

Penelitian Moeljono (2005) di Bank Rakyat Indonesia untuk melihat korelasi budaya perusahaan dengan produktivitas pelayanan dengan hasil sangat signifikan (2002). Bahkan, BRI pada saat ini dapat dikatakan menjadi bank yang terbaik di Indonesia, paling tidak dengan indikator bahwa Bank BRI memperoleh penghargaan sebagai BUMN terbaik dan CEO Indonesia dan CEO/ bankir terbaik versi harian Bisnis Indonesia tahun 2004. Ketiga go public, BRI oversubscribed sampai 13,6 kali – tertinggi dibanding seluruh bank di Indonesia yang pernah go public, bahkan tertinggi dibanding perusahaan di Indonesia yang go public setelah krisis. Hasil penelitian Jeny Eoh (2001) bahwa budaya perusahaan mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa budaya perusahaan merupakan penyebab perubahan gaya manajemen efektif dan juga budaya perusahaan merupakan penyebab pengembangan tim kerja di kedua perusahaan tersebut.