

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. BUDAYA ORGANISASI

1. Hakekat Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Glaser et al. (1987) menjelaskan bahwa budaya organisasi (BO) seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Sedangkan Hofstede (1986) mendefinisikan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu

karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Pendapat Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (2007); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak

Kartono (1994); mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh –buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal. Hidayat (2002) berpendapat : *we were all born of human beings and then grew up by social upbringing with culture environment. Since cultures always process plural nation language, tradition and relegion are indispensably diverse.* Molenaar (2002); Kotter dan Heskett (1992) menjelaskan : budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Sedangkan Buchanan dan Huczyski (1997) berpendapat bahwa elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu

dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Menurut Arnold dan Feldman (1986) bahwa perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya.

2. Fungsi budaya organisasi

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Robins, 2003) 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. Sedangkan menurut Robins (2007) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi. (1) budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara 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-tearn*, dikurangnya formalisasi, dan diberi kuasanya karyawan

oleh organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

3. Tingkatan Budaya Organisasi

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi menjadi dua tingkatan, antara lain budaya tidak nyata (abstrak), dan budaya yang dapat diketahui secara nyata. Budaya tidak nyata adalah suatu budaya yang tidak dapat dilihat wujudnya atau dirasakan, tetapi mempunyai arti yang besar dan dapat mengubah perilaku manusia. Tetapi, budaya nyata merupakan budaya yang dapat diketahui dengan menggunakan pancaindera manusia, seperti dilihat, didengar, dan dirasakan. Dengan demikian, baik budaya tidak nyata maupun nyata sama-sama mempunyai nilai dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam perusahaan.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat antara lain:

a. *Artifacts*

Artifacts adalah sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh manusia tentang suatu subjek, benda atau peristiwa. *Artifacts* dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya, bila Anda memasuki sebuah perusahaan besar mungkin Anda dapat melihat peralatannya yang biasa-biasa saja, akan tetapi pada perusahaan lainnya menggunakan peralatan kantor yang sangat rapi dan menggunakan peralatan yang sangat bagus dan mahal harganya. Sebuah produk tampil beda dengan produk lainnya dalam bentuk kemasan dan kualitasnya. Contoh lain bisa kita lihat, sebuah bank melayani nasabahnya dengan biasa-biasa saja, tetapi pada bank lain pelayanannya sangat luar biasa, setiap nasabah yang datang diberi minuman atau kembang gula. Dari contoh-contoh di atas dapat kita lihat dan rasakan adanya perbedaan dari kedua perusahaan tersebut.

b. *Espoused beliefs* dan *values*

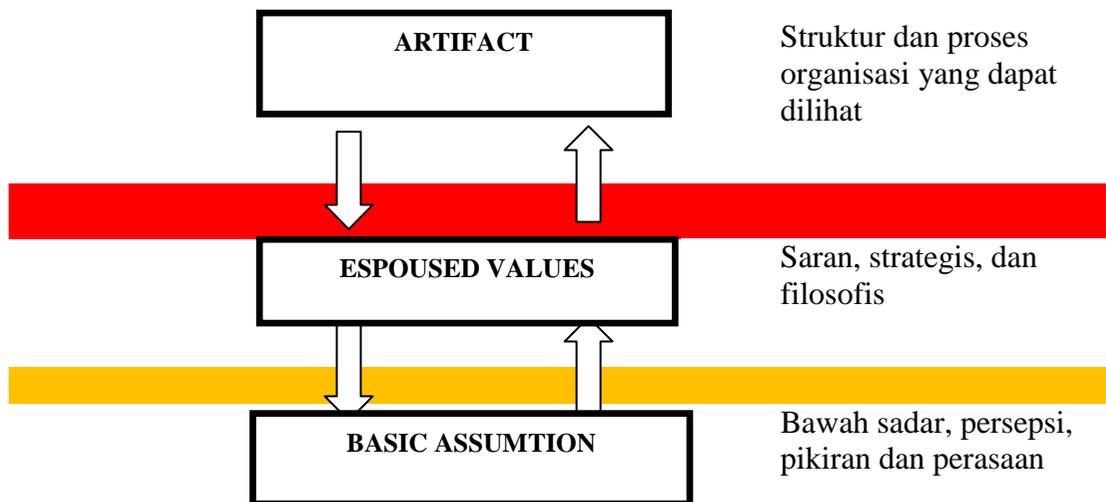
Espoused beliefs dan *values* merupakan suatu pengorbanan untuk perbaikan dalam pekerjaan. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapat disadari oleh manusia. Schein (2004) mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang

didukung kembali ke penemu budaya. Nilai-nilai yang didukung ini dapat menciptakan *artifacts*.

c. *Underlying assumption*

Underlying assumption adalah suatu keyakinan yang dianggap sudah oleh anggota organisasi. tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya. Sebuah bank mempunyai anggapan dasar bahwa startegi pelayanan yang dilakukan akan disenangi oleh nasabahnya.

Gambar 2.1
Tingkatan BO



Sumber : Robbins, Stephen P., 2005, *Organizational Behavior, Concept Controversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.

Dalam gambar 2.2 pada bagian artifak, hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa artifak memainkan peranan yang krusial dalam menentukan perilaku dalam organisasi. Artifak meliputi cerita, pengaturan, ritual, dan bahasa yang diciptakan organisasi dan mempunyai arti simbolis yang kuat. Kemudian, perilaku dimaksudkan adalah pola perilaku organisasi dengan suatu fungsi instrumental.

Schermerhorn (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan ke dalam dua bagian, yaitu budaya bagian luar merupakan budaya pengamatan (*observable culture*) dan budaya bagian dalam yang merupakan budaya inti (*core culture*). Budaya pengamatan adalah sesuatu yang dapat dilihat dan

didengar ketika pekerjaan disekitar sebuah organisasi oleh pengunjung, pelanggan, atau pekerja. Budaya pengamatan dapat dibuktikan dalam pakaian kerja, bagaimana mereka menata kantornya, berbicara dan perilakunya terhadap yang lain, kebiasaan dalam percakapan, dan berbicara tentang memuaskan pelanggannya. Selain itu, budaya pengamatan juga membicarakan tentang bagaimana pendiri organisasi melanjutkan bagian-bagian kehidupan organisasi setiap harinya, antara lain, sejarah (*stories*), pahlawan (*hero*), acara dan upacara keagamaan (*rites and rituals*), dan tanda (*symbols*). Sejarah, diantaranya adalah sejarah lisan dan cerita, bercerita dan menceritakan kembali sesama anggota, cerita-cerita yang berkaitan dengan drama dan kejadian dalam kehidupan sebuah organisasi. Pahlawan, seseorang diluar perhatian khusus dan siapa yang menyelesaikan sebuah pengakuan dengan bangga, termasuk di dalamnya pendiri dan model-model peran. Acara dan upara keagamaan, diantaranya adalah upacara dan pertemuan-pertemuan, merencanakan dan secara spontan, bahwa merayakan kesempatan penting dan menyelesaikan kinerja. Tanda, penggunaan secara khusus dari bahasa dan ekspresi non verbal lain, tema penting berkomunikasi dalam kehidupan organisasi. Menurut Jusi (2001) pada PT. SQC Indonesia, bahwa untuk hal-hal yang menyangkut tanda, kebiasaan-kebiasaan yang sederhana akan lebih mudah penyesuaiannya. Kegiatan penyesuaian tersebut akan lebih sulit apabila berhubungan dengan nilai-nilai dan perbedaan keyakinan anggota organisasi yang menyangkut keinginan untuk menyatukan norma-norma dan keyakinan-keyakinan setempat yang dianut beberapa kelompok tertentu (Moeljono, 2005).

Bagian dalam dari budaya organisasi adalah budaya inti. Ini sesuai dengan nilai-nilai inti (*core values*) atau asumsi dasar dan keyakinan bahwa bentuk dan petunjuk perilaku orang-orang, dan kontribusi secara kenyataan, pada berbagai aspek gambaran yang benar dari budaya pengamatan. Menjadikan budaya organisasi kuat dengan kecil tapi menaruh bebandari nilai-nilai inti. Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam menjalankan aktivitasnya menekankan tipe nilai-nilai inti nilai-nilai pelayanan pelanggan, kinerja yang paling baik, inovasi, tanggungjawab sosial, integritas, keterlibatan pekerja, dan tim kerja.

4. Bentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) dan Perilaku Organisasi. MSDM dan budaya organisasi (BO) dilihat dari aspek perilaku, sedangkan perilaku organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang berkerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.

Dalam perkembangannya, pertama kali budaya organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya adalah Edward H. Schein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan budaya organisasi pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya : *Organizational Culture and Leadership*. Di Indonesia, budaya organisasi mulai dikenal pada tahun 80-90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta menjadikan nilai-nilai baru. Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan informal.

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.

Unsur-unsur budaya organisasi antara lain ilmu pengetahuan, kepercayaan atau agama, seni, moral, hukum, ekonomi, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, serta ilmu lingkungan. Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya, sebagai mana dikemukakan Graves (1986) sebagai berikut: (1) Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan. (2) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang terdesentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi. (3) Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Menurut Gibson dan Ivancevich (2005) Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. (1) Konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya, cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. (2) Abstrak, hal ini tidak bisa dilihat secara kasat mata, misalnya ide, gagasan, pemikiran anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah. 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

Budaya organisasi yang bersifat konkrit lebih mudah untuk diubah dibandingkan dengan yang bersifat abstrak. Nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi yang bersifat abstrak lebih lama bertahan dan tidak terlalu cepat mengalami perubahan. Individu-individu yang bergabung dengan organisasi akan menerima nilai-nilai dan kepercayaan yang diajarkan kepada mereka. Akan tetapi, nilai dan kepercayaan yang mereka terima belum tentu cukup membantu mereka untuk mencapai hasil yang ditentukan organisasi. Individu tersebut perlu belajar agar nilai-nilai dan keyakinan yang mereka miliki dapat berkembang pada diri mereka.

Sebagai contoh budaya organisasi Abstrak di Samsung, sebuah perusahaan bisnis ekspor kecil di Taegu, Korea telah menganut budaya organisasi abstraknya berdasar filosofi bisnis yang sederhana: “mencurahkan sumber daya manusia dan teknologi kami untuk menciptakan produk dan jasa yang luar biasa, sehingga dapat memberikan sumbangsih untuk masyarakat global yang lebih baik”. Setiap hari, mereka membawa serta filosofi ini dalam kehidupan mereka. Para pemimpin mereka mencari orang-orang terhebat dari seluruh dunia, dan memberi mereka sumber daya yang diperlukan untuk melakukan yang terbaik di bidangnya. Hasilnya, semua produk kami - dari *chip* memori yang membantu bisnis menyimpan pengetahuan penting hingga telepon seluler yang menghubungkan orang-orang antar benua memiliki tenaga untuk memperkaya hidup. Dan itulah makna dari menciptakan masyarakat global yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi itu sangat kompleks dan mempunyai multi dimensional. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan

diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, budaya organisasi tidak lain dari sekumpulan peraturan dan ketentuan yang disepakati untuk dilaksanakan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi mempunyai nilai yang tinggi apabila para anggotanya patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan organisasi tersebut. Sebaliknya budaya organisasi akan mempunyai nilai yang rendah apabila para anggota organisasi tidak patuh pada aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan organisasi (Bangun, 2008).

Budaya organisasi merupakan cerminan dari karakteristik-karakteristiknya, bukan menunjukkan perasaan para anggotanya. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan ketentuan deskriptif sehingga dapat membedakannya dengan sikap kerja. Para peneliti tentang budaya organisasi menemukan cara mengukur pandangan karyawan terhadap organisasi, patuh terhadap ketentuan-ketentuan organisasi, menghargai sasaran yang ingin dicapai, menghargai perkembangan organisasi, dan mendorong terciptanya persaingan. Sedangkan penelitian tentang sikap kerja lebih menekankan pada cara untuk mengukur respon dari lingkungan kerja. Para karyawan mengarah pada perasannya untuk menilai pekerjaannya, positif-negatif, baik-buruk, atau memuaskan-tidak memuaskan.

Sebelumnya telah diungkapkan bahwa setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda dalam mencapai tujuannya. Perbedaan tersebut dapat diketahui dengan melihat efektivitas budaya organisasi. Suatu kemungkinan bahwa budaya organisasi tertentu lebih efektif bila dibandingkan dengan yang lainnya. Perbedaan efektivitas dapat diketahui melalui tipe budaya. Kreitner dan Kinicki (2001) mengemukakan bahwa ada tiga tipe budaya organisasi antara lain, konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif.

a. *Budaya konstruktif*

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Pada tipe budaya seperti ini, keyakinan normatif berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan sesama anggota. Sebagaimana prinsip dasar di

perusahaan Honda adalah saling menghormati sesama, tiga unsur kebahagiaan (kebahagiaan membeli, kebahagiaan menjual, kebahagiaan menciptakan). Prinsip perusahaan, demi menjaga opini publik, kami berdedikasi untuk menyediakan produk berkualitas terbaik dengan harga yang sesuai untuk kepuasan konsumen di dunia. Kebijakan manajemen adalah selalu memiliki ambisi dan energitas. Menghargai teori, mengembangkan ide-ide baru dan menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya. Nikmati pekerjaan karyawan dan saling terbuka satu sama lain. Selalu berusaha untuk menjaga keharmonisan kinerja tim dan selalu mengingat pentingnya riset dan kerja keras.

b. Budaya pasif-defensif

Budaya pasif-defensif mempunyai keyakinan yang dapat memungkinkan para karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Sebagai contoh perusahaan yang bergerak hiburan dan informasi yaitu RCTI memberi tekanan pada semangat kebersamaan dalam rangka menumbuh-kembangkan upaya-upaya bersama di mana semua komponen Perusahaan, dari tingkat atas sampai bawah, dirangsang, dikoordinasi serta disistematisasi untuk berkarya sebaik mungkin dalam memberikan layanan terbaiknya.

c. Budaya agresif-defensif

Budaya agresif-defensif adalah budaya yang mendorong karyawannya bekerja dengan keras untuk mencapai tujuannya. Tipe budaya seperti ini mempunyai keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

5. Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai ciri atau karakteristik budaya tersendiri yang tentunya berbeda dengan organisasi lain. Perbedaan karakteristik tersebut dapat dilihat dari beberapa dimensi atau aspek sebagaimana dikemukakan oleh Leslie et. all (1996), yaitu: (1) *Individual autonomy*, yaitu sejauhmana kebebasan, tanggungjawab, dan kesempatan yang dimiliki individu dalam organisasi. (2) *Support*, yaitu sejauhmana bantuan dan kehangatan yang diberikan seorang manajer kepada bawahannya. (3) *Identification*, yaitu sejauhmana individu mampu memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, bukan hanya sebagai kelompok kerja

atau bidang keahlian tertentu. (4) *Structure*, yaitu seberapa banyak peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk melihat dan mengontrol perilaku karyawan. (5) *Performance reward*, yaitu seberapa banyak alokasi imbalan berdasarkan kinerja karyawan yang disediakan oleh organisasi. (6) *Conflict tolerance*, yaitu seberapa banyak konflik timbul antara sesama rekan kerja dan kelompok, serta kesediaan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan, dan (7) *Risk tolerance*, yaitu sejauhmana karyawan didorong agar lebih agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.

Hellriegel dan Slocum, Jr dalam "*Management*" (1996), mengemukakan beberapa tipe budaya organisasi yaitu:

a. Budaya birokrat (*Bureaucratic culture*),

Budaya birokrat dimana dalam budaya organisasi ini karyawan sangat menghargai formalisasi, peraturan, standar, prosedur operasi serta koordinasi, para karyawan sangat menghargai standar produk dan pelayanan pada pelanggan. Tugas, tanggungjawab dan wewenang untuk semua karyawan dibatasi secara jelas.

b. Budaya klan (*Clan culture*)

Budaya klan dimana pada budaya organisasi ini, tradisi, loyalitas, komitmen individu, sosialisasi yang ekstensif, *teamwork*, dan *self-management* merupakan atribut utama dari jenis budaya ini.

c. Budaya kewirausahaan (*Entrepreneurial culture*)

Budaya kewirausahaan dimana pada budaya organisasi ini, yang sangat diutamakan adalah keberanian mengambil resiko, dinamisasi dalam proses kerja serta sangat mementingkan kreatifitas. Dalam budaya ini juga terdapat komitmen untuk bereksperimen, dan menghargai inovasi. Budaya organisasi ini tidak hanya bereaksi terhadap lingkungan, tetapi sebaliknya lebih sering bertindak menciptakan perubahan. Efektifitas ditujukan untuk menciptakan produk yang unik dengan tujuan untuk mencapai pertumbuhan yang cepat. Inisiasi individu, fleksibilitas dan kebebasan sangat dihargai.

d. Budaya pasar (*Market culture*)

Budaya pasar dimana pada karakteristik budaya organisasi ini adalah prestasi kerja yang terukur sesuai dengan tujuan yang diinginkan, terutama sekali dalam

bidang keuangan yang didasari oleh kondisi pasar. Hubungan antara individu dengan organisasi berdasarkan kontrak. Setiap individu bertanggungjawab pada beberapa level performan, organisasi biasanya menjanjikan imbalan yang rinci sebagai balas jasa bagi karyawan.

Negara Jepang mampu menjadi bangsa yang berbudaya tinggi, karena setiap perusahaannya berbudaya. Setiap perusahaan di Jepang mempunyai budaya perusahaan yang baik, kuat dan diterapkan. Setiap warga perusahaan menerapkan budaya tersebut di perusahaan, kemudian melebarkan ke keluarga, lingkungan sosial, dan akhirnya membentuk sebuah lingkaran besar budaya perusahaan. Hebatnya, dan ini sepertinya terjadi tanpa disadari, bahwa budaya yang baik mempunyai kesamaan satu sama lain. Seperti sebuah lagu yang indah, pasti mempunyai kesamaan-kesamaan dasar satu sama lain, misalnya melodi yang harmonis dan syair yang penuh makna. Tidak peduli apakah alirannya klasik rock (*Love of my Life*-nya Queen), Pop (contohnya: Kisah Cintaku-nya Chrisye), Keroncong (Bengawan Solonya Gesang), Dangdut (Begadang-nya Rhoma Irama), bahkan sampai lagu daerah (Lir-Iilir/ Jawa; Bubui bulan/ Sunda).

Karakteristik Budaya Tionghoa menurut Bjerke (2000) yang mengupas bebrapa karakteristik budaya Tionghoa, antara lain:

a. Kekuasaan dan otokrasi (*Power and Autocracy*)

Etnis Tionghoa tetap mempertahankan karakter dasar dalam menjalankan bisnis mereka dengan menjalankan peradaban leluhur mereka, baik di dalam maupun di luar Tiongkok. Manajemen mereka cenderung otokratik dan terpusat pada satu kekuasaan. Namun sebagai kelemahan, mereka tergantung pada kelas sosial tertentu sehingga cenderung materialistis dan sulit mengeluarkan uang. Dengan kata lain, mereka lebih personal dibanding etnis lainnya.

b. Kekeluargaan (*Familism*)

Etnis Tionghoa mempunyai kecenderungan rasa kekeluargaan yang kental, terutama dalam keluarga sedarah dan sepupu. Hal ini terbukti pada hari raya Imlek, mereka harus berkumpul bersama keluarganya untuk makan bersama.

c. Jaringan relasi (*Guanxi*)

Walaupun lebih personal dibanding etnis lainnya, etnis Tionghoa mementingkan guanxi dalam dunia bisnisnya. Berbeda dengan budaya Barat yang memulai

bisnis kemudian meningkatkan jaringan relasi, mereka mendahulukan jaringan relasi dahulu, kemudian memulai bisnisnya. Bagi mereka, jaringan relasi merupakan hal yang natural dan merupakan langkah pertama dalam membentuk bisnis yang dipercaya. Oleh karena itu, mereka lebih berorientasi pada membangun kepercayaan bisnis jangka panjang.

d. Harga diri dan wibawa (*Face and prestige*)

Etnis Tionghoa sangat mementingkan harga diri dan wibawa dalam dunia bisnis. Mereka tidak mau diketahui bila gagal dalam negosiasi, gagal dalam meraih prestasi tertentu, gagal dalam promosi. Sebagai contoh yang radikal, mereka tidak ingin kelas sosial mereka jatuh karena anak mereka tidak naik kelas, anggota keluarga mereka tidak memiliki jabatan yang penting atau tinggi, atau keadaan sosial lainnya yang tidak menyenangkan. Berbeda dengan budaya Barat yang tertekan karena ‘merasa bersalah’, mereka cenderung tertekan karena ‘merasa malu.’ Perasaan malu ini diasosiasikan dengan malu diketahui oleh orang lain sehingga harga diri mereka turun, misalnya malu membuat kesalahan fatal, meminta pertolongan, atau diketahui tidak bisa melakukan sesuatu yang berguna.

e. Fleksibel dan bertahan hidup (*Flexibility and endurance*)

Dalam pandangan masyarakat Barat, etnis Tionghoa tidak dapat menerapkan ilmu manajemen bisnis (bergaya Barat) dengan baik, terutama dalam bisnis berukuran kecil. Misalnya tidak dapat membuat formulasi manajemen sumber daya manusia dan pengawasan staf, walaupun para pekerjanya tidak merasa kesulitan. Salah satu keunggulan mereka adalah pengelolaan keuangan, atau manajemen keuangan. Keunggulan lainnya bersumber dari mitos etnis ini adalah dalam keunggulan menerapkan strategi bisnis yang fleksibel. Dalam hal strategi bisnis, mereka juga cenderung berani menghadapi risiko. Fleksibilitas mereka dalam mengembangkan ilmu manajemen (bergaya Barat) ini juga ternyata ditempa dari nilai budaya tradisional, berbagai cara bernegosiasi dengan etnis lain, dan tambahan yang kuat dalam aksi kolektif dalam manajemen (Berrel et al., 2001).

6. Budaya Organisasi Unggul dan Budaya Organisasi Lemah

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya organisasi kuat atau unggul (*strong organization culture*) dengan budaya organisasi lemah (*Weak organization culture*). Budaya organisasi yang kuat atau unggul menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat merupakan budaya yang menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut. Budaya organisasi lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

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 memmanifestasikan 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 organisasi dominan, identitik dengan budaya organisasi kuat atau unggul. Budaya organisasi dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya organisasi dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Sub-budaya biasanya terjadi pada perusahaan-perusahaan besar yang terdiri dari banyak bidang. Setiap bidang mempunyai budaya yang berbeda antara satu dengan bidang lainnya. Perbedaan budaya tersebut dapat diakibatkan dari perbedaan kegiatan, geografis, konsumen, dan lingkungannya. Setiap bidang dalam suatu organisasi mempunyai tujuan yang berbeda, sehingga setiap bidang tersebut mempunyai strategi yang berbeda pula. Bidang pemasaran mempunyai kegiatan dan tujuan yang berbeda dengan bidang produksi, keuangan, dan sumber daya manusia, sehingga mempunyai budaya yang berbeda pula.

Demikian pula pemasaran suatu produk berbeda pada setiap wilayah disebabkan perbedaan karakter konsumennya, sehingga pemasaran suatu produk yang sama pada wilayah yang berbeda mempunyai budaya yang berbeda pula. Dengan demikian, bidang pemasaran suatu produk tertentu dapat mempunyai budaya yang berbeda disebabkan perbedaan wilayah. Namun demikian, sub-budaya ini mencakup budaya inti (*core-culture*) untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

C. Scott Smith, Chris Francovich, dan Janet Gieselman (2000) melakukan penelitian pada Veteran Affairs Medicals Centre (VAMC) di Amerika Serikat menggunakan tiga jenis sub budaya dari Schein. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa sub budaya yang berbeda mempunyai nilai-nilai yang dapat menjadi penghalang saling memahami antarbudaya.

Schein (2004) mengungkapkan budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama. yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya organisasi yang lemah (*weak organization culture*) tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Rue dan Byars (1997: 346) 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.

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: 52) " *There seem to be majors 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 organisasi kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan *shared values* dalam credo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian CEO.

Budaya organisasi kuat dapat menunjukkan semakin sedikitnya jumlah karyawan yang absen dan tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Budaya kuat dapat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi diantara para anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan semacam itu menunjukkan tingginya keterlibatan dan komitmen para anggota terhadap organisasi. Selanjutnya, gambaran seperti ini akan mengurangi karyawan meninggalkan perusahaan. Disamping itu, budaya kuat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi kuat merupakan prediksi terhadap dua asumsi penting, antara lain: (1) 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) 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

Secara logika dapat dinyatakan bahwa perusahaan yang berkinerja tinggi, berarti memiliki daya saing yang tinggi pula. Dengan demikian, budaya kuat dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kotter dan Heskett (2006) mengemukakan

bahwa budaya organisasi kuat mempengaruhi kinerja berlandaskan pada tiga gagasan, yaitu :

a. Penyelarasan sasaran (*goal alignment*)

Perusahaan yang berbudaya kuat, karyawannya cenderung mengikuti pemimpin yang sama. Suatu pernyataan yang diungkapkan CEO perusahaan skala menengah akhir-akhir ini: “Saya tidak bisa membayangkan bila saat ini harus menjalankan perusahaan yang berbudaya lemah, atau tanpa budaya sama sekali”. Karena semua staf akan berjalan menuruti keinginannya masing-masing pada berbagai arah yang berbeda.

b. Perusahaan mampu meningkatkan motivasi karyawan

Suatu tindakan untuk mendorong karyawan agar dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan cara seperti ini, para karyawan merasakan adanya penghargaan intrinsik selama bekerja, sehingga mereka terdorong untuk bekerja keras. Mereka juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka dalam perusahaan.

c. Menyediakan struktur dan pengendalian

Menyediakan struktur dan pengendalian tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang bisa menghambat motivasi dan inovasi. Sebagai contoh perusahaan yang mempunyai budaya organisasi kuat, antara lain, Terry Deal dan Allan Kennedy, Northwestern Mutual, dan IBM. Terry Deal dan Allan Kennedy menunjukkan Tandem Computers sebagai contoh perusahaan berbudaya kuat. Perusahaan tersebut dibentuk berlandaskan sejumlah keyakinan dan praktik-praktik manajemen yang teratur. Perusahaan tersebut juga dikatakan tidak memiliki bagan organisasi formal dan menerapkan sedikit aturan formal, namun karyawan tidak saling mengganggu tugas masing-masing dan tetap bekerja produktif menuju arah yang sama karena adanya aturan tidak tertulis dan saling pengertian.

Northwestern Mutual, perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa memiliki budaya yang sama kuatnya dengan Tandem Computers. Setiap musim panas perusahaan ini menyelenggarakan konvensi tiga hari bagi agen dan staf home office. Pertunjukan ini penuh dengan pengakuan terhadap individu yang telah berhasil menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut. Perusahaan IBM mempunyai budaya

kuat, pada pertengahan tahun 1930-an karyawan IBM dikenal reputasinya sebagai pegawai loyal yang bermotivasi tinggi. Sebagai konsensus dalam perusahaan tersebut menuju budaya kuat, antara lain (Kotter dan Heskett, 2006): (1) Rasa hormat pada martabat dan hak semua karyawan, (2) Memberi layanan terbaik pada pelanggan, dan (3) Bekerja keras meraih sasaran dengan tujuan melaksanakan tugas dengan cara-cara yang unggul

Budaya organisasi kuat juga berkaitan dengan budaya dominan (*dominant culture*), sedangkan budaya lemah berkaitan dengan sub-budaya (*sub-culture*). Budaya dominan (*dominant culture*) menunjukkan adanya kesamaan persepsi untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi. Dengan demikian, heterogenitas dari berbagai aspek dalam suatu organisasi seperti perbedaan suku, tingkat pendidikan, status sosial, dan agama mempunyai persepsi yang sama. Budaya dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Sub-budaya biasanya terjadi pada perusahaan-perusahaan besar yang terdiri dari banyak bidang.

Menurut Gibson et.al (1995), budaya organisasi kuat mempunyai lima karakteristik, antara lain: (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.

Karakteristik budaya organisasi kuat/unggul di sebuah organisasi berdasarkan hasil kesimpulan para peneliti menurut Robbins (2008) ada tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi, antara lain: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. (2) Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, perhatian pada hal-hal detail. (3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang

pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. (4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi. (5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. (6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. (7) Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi 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.

6. Membangun Budaya Organisasi

Sejumlah faktor menurut Greenberg (2000) yang dapat membentuk budaya organisasi, antara lain :

a. Pendiri perusahaan

Pendiri perusahaan berupa kebiasaan, tradisi, dan cara mengerjakan sesuatu dalam sebuah organisasi. Sebagian besar didasarkan pada referensi masa lalu dan tingkat kesuksesan yang telah dicapai dalam kondisi tersebut. Individu-individu ini seringkali memiliki kepribadian yang dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas mengenai bagaimana organisasi tersebut harus berjalan.

b. Pengalaman dalam lingkungan bisnis

Pengalaman dengan lingkungan, dimana budaya organisasional seringkali dibangun dari pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Tiap organisasi harus menemukan celah dalam industri pasarnya.

c. Kontak dengan pihak lain (luar)

Kontak dengan perusahaan lain, bahwa budaya organisasi unggul berkembang dari luar atau dapat diadaptasi dari luar perusahaan seperti inovasi, hal yang relevan dengan pekerjaan dalam organisasi.

Membangun budaya yang unggul bisa berakar dari falsafah hidup suatu masyarakat, atau agama yang melandasi (filosofis) hidupnya. Seperti budaya etnis "Jawa" yang terkenal *ulet* dan *telaten*-nya ketika melaksanakan suatu kerja atau budaya "Minang" yang terkenal "kerja keras dan pantang menyerah" dan budaya etnis lainnya di Indonesia yang mempunyai banyak khazanah dan ragam budaya. Budaya organisasi Islam yang dibangun dari nilai-nilai atau pesan Allah Swt. dan Rasulullah Muhammad Saw seperti niat bekerja adalah untuk beribadah, kedisiplinan dalam bekerja seperti disiplinnya waktu shalat, ikhlas dalam mengabdikan dan sebagainya.

Budaya organisasi unggul bisa juga dibangun berdasar budaya lokal yang dibentuk berdasarkan unsur-unsur budaya lokal yang merupakan warisan budaya leluhur (turun-temurun) di daerah tertentu. Beberapa unsur yang bisa dibangun menjadi budaya organisasi adalah nilai-nilai positif (kearifan) dari dinamisasi masyarakat lokal, misalnya cerita (dongeng) rakyat, ritual kedaerahan, tradisi kedaerahan, kreativitas (tari, lagu, drama), dan keunikan masyarakat setempat.

B. KONSEPSI KINERJA

Menurut Waldman (1994) bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Cascio (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja didefinisikan sebagai "*the extent of actual work performed by individual*" atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang

individu (Shore, 1990). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam.

Gibson (1988) menyatakan bahwa respon efektif seseorang terhadap pekerjaan merupakan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Gibson (1988) juga memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan kerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai macam dimensi pekerjaan antara lain meliputi jenis pekerjaan, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja.

Tsui et al, dalam Fuad Mas'ud, (2004) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan 11 kriteria yaitu kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar profesional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan.

Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni: (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

C. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (2006) yang 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.

Beyer (1988) 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. 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 Nystrom (1993) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Variabel budaya diukur melalui enam dimensi yaitu, profesionalisme karyawan, jarak dari manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan, rasa curiga pada rekan sekerja, dan integrasi karyawan. Variabel komitmen organisasi diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Dalam membahas budaya organisasi dengan komitmen organisasi juga berkaitan dengan keterlibatan kerja, karena keterlibatan kerja merupakan salah satu bagian dari budaya organisasi. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai identitas psikologi individual terhadap tugas tertentu (Blau & Boal (1987). Senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Blau & Boal (1987), Perrot (2002) menambahkan bahwa keterlibatan kerja dapat diukur dari derajat sejauh mana karyawan merasa berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya atau sampai sejauh mana karyawan mencari beberapa ekspresi diri dan aktualisasi dalam pekerjaannya. Hasil penelitian McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif. Demikian juga hasil penelitian Ariwibowo (2010) yang meneliti secara eksplorasi di PT Simongan Plastic Factory Semarang menghasilkan temuan

bahwa budaya organisasi secara kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi memfasilitasi komitmen anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Dalam bekerja anggota organisasi bekerja dengan rasa senang dan rasa memiliki perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Hasil penelitian di atas kebanyakan berkaitan dengan aspek komitmen kerja, efektivitas kerja dan motivasi kerja. Maka hasil penelitian berikut ini berkaitan budaya organisasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja organisasi. Organisasi yang mempunyai budaya tertanam kuat dapat dipastikan beranggotakan individu-individu yang bermotivasi tinggi. Dari motivasi tinggi ini menjadikan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Suryo Putro (2005) di perusahaan tekstil menghasilkan temuan budaya unggul seperti inovasi, agresivitas, ketelitian serta orientasi tim mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Demikian juga hasil penelitian Furoida (2008) menjelaskan bahwa variabel budaya unggul/kuat mempengaruhi kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang unggul merupakan hasil adaptasi dua asumsi penting, antara lain: (1) yang berhubungan dengan adaptasi karyawan diluar perusahaan, seperti inovasi, orientasi tim, orientasi hasil mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku karyawan; (2) yang berhubungan dengan adaptasi internal perusahaan seperti agresivitas, ketelitian dan nilai-nilai individu yang ada pada tempat kerja memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan didalam perusahaan misalnya meningkatnya produktivitas karyawan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1999) 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 (1997) 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 Kotter dan Heskett (1997) 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.

Penelitian oleh Di Tomasso (1992) dimana penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analysis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Temuan empiris lain adalah penelitian Heriyanti (2007) yang mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang merupakan penyebab terjadinya kinerja karyawan yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan analisis Koesmono (2005) yang telah meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi. Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola Sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola Sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Pada prinsipnya tujuan mengelola Sumber daya manusia

adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dengan aktivitas perusahaan.

Hasil penelitian Hakim (2010) yang mengambil obyek organisasi publik milik pemerintah yaitu PDAM Kota Surakarta menghasilkan temuan adaptasi eksternal (inovasi, orientasi hasil, orientasi tim) lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan jika dibandingkan adaptasi internal seperti agresivitas dan orientasi orang. Hasil penelitian Hakim (2011) menyimpulkan peran budaya organisasi di PDAM Kota Surakarta mempunyai peran yang sangat dominan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Demikian juga dalam kinerja organisasinya, PDAM Kota Surakarta mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang ditanamkan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Hakim (2013) yang mengambil obyek industry batik Kota Surakarta pada tahap 1 menghasilkan temuan ada sepuluh karakteristik budaya organisasi unggul di industry tersebut. Sepuluh karakteristik budaya organisasi unggul tersebut antara lain: (1) adanya sifat *kreatif (creativity)* dari para karyawan dalam menjalankan pekerjaan, yaitu sejauh mana karyawan bekerja dengan sikap penuh ide, gagasan, kreasi dan selalu berusaha pencipta kreasi baru dalam bidang pengembangan produk. (2) adanya sifat *inovatif (innovative)* dalam pengembangan disain produk, dimana di kedua perusahaan ini senantiasa mengikuti perkembangan produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur. (3) adanya nilai *agresivitas (agresivity)* dalam bekerja, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai dalam melaksanakan tugas kerja. (4) adanya sifat *ketelitian (attention to detail)* dalam bekerja, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada pekerjaan dengan menggunakan unsur ketelitian. (5) adanya nilai *keahlian (full expertise)* dalam melaksanakan tugas kerja. (6) terdapat sifat *orientasi pada hasil (outcome oriented)*, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. (7) terdapat sifat *perhatian kemanusiaan pada karyawan (humanity oriented)*. (8) adanya sifat *keberanian dalam menanggung resiko (risk taking)*, yaitu para karyawan terutama pimpinan dalam mengambil keputusan berani menanggung resiko termasuk resiko

kerugian. (9) adanya sifat *kerjasama tim (teamwork system)*. (10) adanya nilai *keharmonisan kerja (harmony)* dalam melaksanakan tugas kerja.

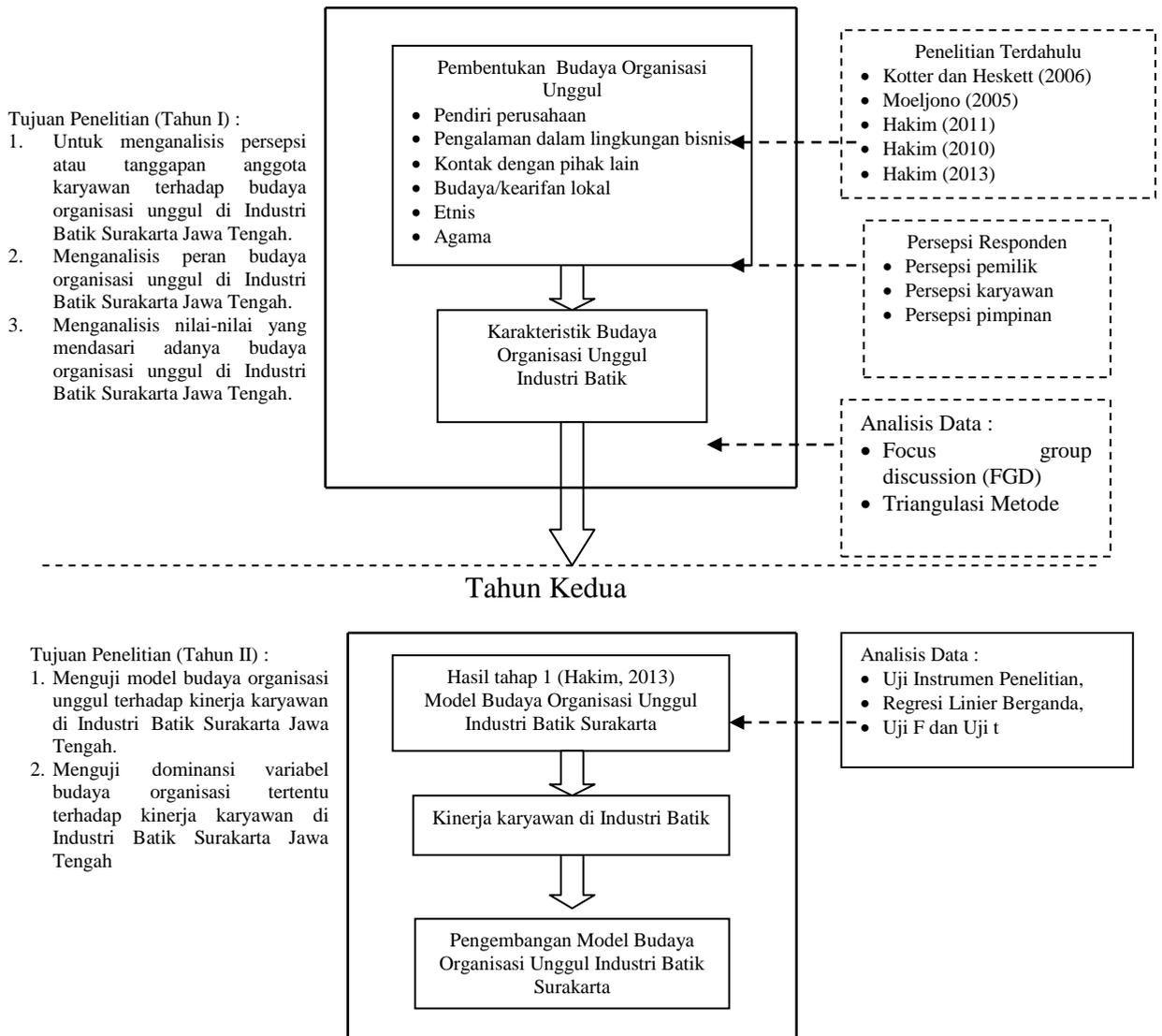
Temuan kedua adalah peran budaya organisasi terhadap organisasi di kedua industri batik tersebut, antara lain : (1) Sebagai alat *penyatuan fikir dan langkah* (gerak) organisasi (2) Sebagai *pembentuk komitmen* anggota organisasi (3) Sebagai *pencipta keharmonisan* antar anggota organisasi (4) Sebagai alat *menciptakan konsistensi* bagi anggota organisasi (5) Sebagai alat *penyesuaian terhadap lingkungan masyarakat* termasuk berperilaku dan merespon lingkungan organisasi (6) Sebagai *alat pemotivasi kerja* anggota organisasi (7) Sebagai *usaha peningkatan kinerja* anggota organisasi (8) Sebagai *sumber keunggulan kompetitif* dimana budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif serta ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. (9) Sebagai *pengendali produksi* (10) Sebagai *pencipta efektivitas dan efisiensi* dalam proses produksi.

Nilai-nilai yang mendasari peran budaya organisasi, antara lain: (1) Prinsip kerja keras, yaitu perusahaan menanamkan keyakinan bahwa keuletan, keahlian, pegalaman dan jiwa wiraswasta serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa dalam bekerja sangatlah penting didalam pencapaian tujuan produksi. (2) Kombinasi factor produksi yaitu tersedianya modal usaha yang mencukupi, ketekunan, keahlian serta manajemen yang solid keyakinan kedisiplinan dalam bekerja. (3) Kerja penuh kreativitas dan inovatif. Dimana pimpinan menanamkan motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar (konsumen) dengan dikaitkan hasil observasi maupun penelitian yang dilakukan. (4) Proses kerja dengan modifikasi/evolusi sehingga budaya batik dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

C. PETA JALAN PENELITIAN

Peta jalan penelitian pada dasarnya merupakan *guideline* untuk mempermudah alur pelaksanaan penelitian dan sekaligus memberikan gambaran tentang proses metode penelitian secara runtut dan jelas (Denzin dan Lincoln, 1994). Peta jalan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.1
Peta Jalan Penelitian
Tahun Pertama



Keterangan :

Pada tahun pertama, penelitian pertama berusaha menggali potensi budaya organisasi unggul yang didapatkan dari pandangan pendiri perusahaan, pengalaman dalam lingkungan bisnis, kontak dengan pihak lain, budaya/kearifan lokal, tradisi etnis dan nilai-nilai agama. Penelusuran potensi budaya organisasi unggul tersebut dari persepsi responden, antara lain : persepsi pemilik, persepsi karyawan serta persepsi pimpinan perusahaan. Sedangkan jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif yaitu berupaya menggali data seteliti mungkin melalui observasi dan eksploratif. Pada tahap ini data didapatkan dari Data Penelitian : studi Pustaka, wawancara, observasi dan pendekatan sistematis.

Pada tahun kedua penelitian bertujuan untuk menguji kemantapan sebuah model atau karakteristik budaya organisasi unggul di industri batik PT. Batik Keris dan PT. Danar Hadi Surakarta Jawa Tengah yang didapatkan pada penelitian tahap pertama. Pada tahun kedua jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif yang berkarakter probablistik. Penelitian probabilistik berupaya menguji sebuah atau beberapa teori ke dalam lapangan atau obyek penelitian yang berbeda, sehingga hasilnya memungkinkan berbeda atau menguatkan teori-teori tersebut. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah Regresi linier berganda dengan serangkaian uji instrumen dan uji asumsi klasik.