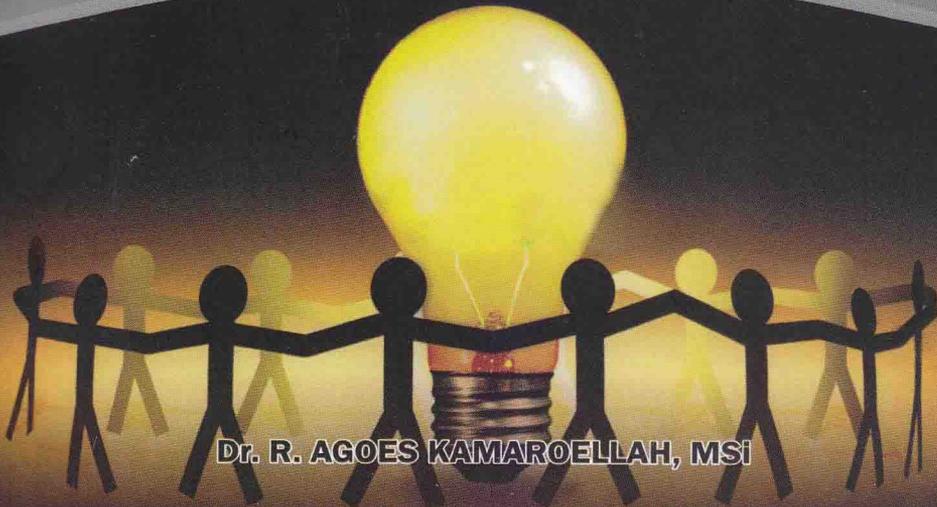


# PENGANTAR **BUDAYA** ORGANISASI

(Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat)

( EDISI PERTAMA )



Dr. R. AGOES KAMAROELLAH, MSI

PUSTAKA  
RADJA

**PENGANTAR BUDAYA ORGANISASI**  
(Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat)  
(Edisi Pertama) @2014

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia  
Oleh Penerbit Buku Pustaka Radja, April 2014  
Jl. Tales II No. 1 Surabaya.  
Tlp. 031-72001887, 081249995403  
(Lini Penerbitan CV. Salsabila Putra Pratama)

**ANGGOTA IKAPI**  
No. 137/JTI/2011

Penulis: Dr. R. Agoes Kamaroellah, MSi

Layout dan desain sampul : Salsabila *Creative*

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

ISBN : 978-602-7567-91-7  
vi + 81; 14.5 cm x 20 cm

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berkah dan Rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku Pengantar Budaya Organisasi.

Penulis menyadari bahwa selesainya Buku Pengantar Budaya Organisasi adalah berkat bantuan semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Budiman Chr. Drs.Ec, MA. Ph.D. selaku Pembimbing Penulisan Buku Pengantar Budaya Organisasi.
2. Semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya penulisan Buku Pengantar Budaya Organisasi.

Semoga atas bantuan dan bimbingannya mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amien

Akhirnya semoga Buku Pengantar Budaya Organisasi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Penulis,

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I BUDAYA ORGANISASI.....	1
A. Pengertian Budaya Organisasi.....	1
B. Konsep Budaya Organisasi.....	6
C. Fungsi Budaya Organisasi.....	11
D. Perbedaan Dimensi Nilai dalam Budaya Organisasi.....	12
E. Nilai-Nilai Budaya Perusahaan.....	15
F. Kesimpulan.....	22
BAB II STRATEGI IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI.....	24
A. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi.....	25
B. Manfaat Budaya Organisasi.....	28
C. Kecocokan Individu dan Budaya Organisasi .....	29
D. Sosialisasi Budaya Organisasi.....	30
E. Tujuan Sosialisasi.....	32
F. Manfaat Sosialisasi.....	32
G. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi.....	33
H. Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya....	

	Organisasi.....	35
	I. Kesimpulan.....	41
BAB III	KINERJA.....	44
	A. Pengertian Kinerja.....	45
	B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	51
	C. Penilaian Kinerja.....	54
	D. Upaya Peningkatan Kinerja.....	60
	E. Meningkatkan Kinerja melalui Pengembangan Budaya Organisasi.....	61
	F. Pengaruh Kinerja terhadap Efektifitas Organisasi.....	64
	G. Kesimpulan.....	67
	DAFTAR PUSTAKA .....	71

## **BAB I**

### **BUDAYA ORGANISASI**

Dalam mengelola perusahaan, para manajer di Indonesia pada umumnya sudah mengenal dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern, seperti misalnya penggunaan dekatan struktur, sistem, strategi, *management by objective* (MBO), dan sebagainya, meskipun ada juga beberapa perusahaan yang masih dikelola secara tradisional. Namun rupa-rupanya masih banyak para pakar dan praktisi yang perhatiannya terhadap budaya organisasi (budaya perusahaan), padahal budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja, seperti yang ditunjukkan di berbagai perusahaan di Jepang, Amerika, dan beberapa negara Eropa, dan ternyata dapat membuat perusahaan berhasil efektif.

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

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri.

Studi yang dilakukan ini mengenai budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan. Dalam pembicaraan selanjutnya yang disebut budaya organisasi, diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan. Jika disebut budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi yang

melakukan kegiatan perusahaan. Jadi istilah budaya organisasi dan istilah budaya perusahaan dalam studi ini juga seperti yang digunakan para pengrida saling mengganti.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk, 1988).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam

organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat rewarding;

7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
9. Budaya pengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Menurut Miller (1984) ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Delapan butir nilai-nilai budaya itu ia sebut sebagai asas-asas yaitu: asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiri, asas keakraban, dan asas integritas.

Secara ringkas, menurut Miller (1984) asas tujuan ialah menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen, dan sekaligus memberi inspirasi dan memotivasi kepada karyawan perusahaan. Asas keunggulan (*excellence*) ialah usaha menciptakan ketidakpuasan yang kreatif di kalangan para anggota organisasi (karyawan perusahaan), supaya perusahaan dapat mencapai keunggulan. Asas konsensus ialah kebersamaan cita-cita, memikirkan, dan merasakan, yang dinyatakan dalam musyawarah untuk mufakat. Asas kesatuan (*unity*) ialah perasaan satu di antara karyawan dengan para karyawan lainnya dalam perusahaan, karena adanya berbagai kesamaan-kesamaan. Asas prestasi (*performance*) ialah memberi penghargaan yang

layak atas prestasi karyawan. Asas empiri (empiricisme) ialah menggunakan data nyata atau statistik sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Asas keakraban (intimacy) ialah saling memberikan pikiran, perasaan, dan kebutuhan emosional dan spiritual di antara para anggota organisasi. Terakhir, asas integritas (integrity) ialah kejujuran, adil, dapat dipercaya, mampu, dan dapat diandalkan.

Delapan asas tersebut adalah nilai-nilai primer dalam perusahaan, yang menurut Miller (1984) harus dibudayakan menjadi budaya perusahaan (corporate culture), terutama dalam era globalisasi sekarang ini, supaya perusahaan dapat sukses, kompetitif, dan survive. Bila yang dinyatakan Miller itu benar, dan perusahaan-perusahaan di Indonesia dapat menggunakan delapan butir nilai-nilai primer tersebut sebagai budaya yang kuat dan positif di dalam perusahaannya, sehingga dapat mengakibatkan efektivitas, produktivitas, dan efisiensi, maka betapa besar sumbangan perusahaan-perusahaan kepada masyarakat dan negara dalam masa pembangunan yang masih tetap berlanjut dan berkesinambungan di masa depan.

Miller (1984) mengatakan bahwa perusahaan yang berhasil dalam menghadapi era globalisasi yang kompetitif pada masa sekarang dan juga menerapkan delapan butir nilai primer seperti yang telah disebutkan di atas, sebagai budaya perusahaan. Perusahaan-perusahaan di Amerika yang telah menerapkan delapan nilai-nilai primer itu dikatakan telah dapat menciptakan inovasi besar, loyalitas, dan produktivitas.

Meskipun budaya organisasi dinyatakan dan dibuktikan di Jepang dan Amerika sebagai kekuatan yang ampuh terhadap keberhasilan perusahaan, tetapi para praktisi dan akademis di Indonesia pada umumnya belum tampak antusias untuk mempermasalahkannya. Budaya organisasi masih dipandang belum menduduki tempat sebagai salah satu faktor yang penting seperti strategi, motivasi, struktur, sistem imbalan, management by objective (MBO) dan sebagainya. Barangkali masih banyak yang bertanya-tanya benarkah budaya organisasi berdampak pada keberhasilan perusahaan? Kita lihat bagaimana mengenai beberapa penelitian yang telah dilakukan di Indonesia dan di negara lain mengenai kaitan antara budaya dan keberhasilan perusahaan.

Jadi budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Menurut Miller (1984), perusahaan yang efektif ialah perusahaan yang membudayakan nilai-nilai primer yang diperlakukan untuk kepentingan operasi perusahaan, yaitu asas-asas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, empiri, kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagaimana disebutkan di depan.

## **B. KONSEP BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat

ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Di samping itu, juga karena sumbernya, yaitu disiplin antropologi, hingga sekarang belum dapat menghasilkan satu definisi yang dapat diterima oleh para peminat atau para pakar dalam bidang ini (Koentjaraningrat, 1985).

Suatu tinjauan yang kritis terhadap kepustakaan mengungkap bahwa pengertian budaya yang berdasar atas empiri dalam perangkat organisasi-organisasi masih sangat jarang, dan jika ada ternyata belum memuaskan. Istilah-istilah yang sama memang sering digunakan, tetapi masih juga berbeda-beda mengenai asumsi dan artinya. Para akademisi dan para praktisi pada umumnya setuju mengenai pentingnya penerapan budaya dalam organisasi bisnis, tetapi hingga sekarang masih ada pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab: (1) apa arti budaya dalam konteks organisasi?; (2) Samakah konsep budaya dalam organisasi bisnis seperti hanya antropologi?; (3) terdiri atas unsur-unsur apa budaya itu?; (5) apa saja dimensi-dimensinya?; dan (6) di manakah lokasinya dan bagaimana dapat dimengerti (Sackman, 1991).

Menurut Seckman (1991) terdapat lima kelompok pendekatan, pandangan atau mazhab dalam mempelajari budaya, antara lain:

- Pendekatan evolusi;
- Pendekatan partikularisme;
- Pendekatan fungsionalisme;

- Pendekatan materialisme kultur; dan
- Pendekatan idealisme kultur.

Yang terakhir, yaitu pendekatan idealisme kultur, terdiri atas empat aliran: (1) antropologi psikologikal, (2) etnografi, (3) strukturalisme, dan (4) antropologi simbolik. Empat aliran ini semuanya berpengaruh terhadap kepustakaan manajemen dan perilaku organisasional, dan menimbulkan tiga pendekatan, perspektif atau pandangan mengenai budaya organisasi, yaitu:

1. Pandangan pola (Pattern) atau pandangan konfigurasionis, yang kemudian disebut pandangan holistik;
2. Pandangan berorientasi manifestasi, termasuk fungsionalisme, yaitu kemudian disebut pandangan variabel atau perilaku;
3. Pandangan idealional termasuk simbolisme, yang kemudian disebut pandangan kognitif.

### **1. Pandangan Holistik**

Pandangan ini mengikuti pikiran-pikiran yang dicetuskan oleh Benedict, Kroeber, dan Kluckhohn, yang memadukan seluruh aspek kognitif, emosi, perilaku, dan benda-benda ke dalam satu kesatuan budaya sebagai suatu totalitas atau keseluruhan, baik mencakup perilaku, pikiran, atau nilai-nilai, dan yang membedakan suatu organisasi terhadap organisasi lainnya.

Menurut Tunstall (1983), yang dianggap mewakili kelompok holistik, mengatakan budaya perusahaan dapat dideskripsikan sebagai

suatu konstelasi umum daripada keyakinan-keyakinan, adat-istiadat, kebiasaan-kebiasaan, sistem-sistem nilai, norma-norma perilaku, dan cara-cara melakukan bisnis yang unik bagi masing-masing perusahaan, yang menetapkan pola-pola perilaku dan emosi-emosi yang implisit dan yang muncul menandai kehidupan dalam organisasi.

Pandangan holistik ini mencakup semua fase budaya, dan memadukan perkembangan historical dengan sifat-sifat evolusioner yang dinamik. Namun, apabila pandangan ini dipergunakan dalam penelitian akan menimbulkan kesulitan, karena mempelajari budaya organisasi dengan pandangan ini berarti harus melakukan etnografi jangka panjang yang memfokuskan berbagai aspek dan mengumpulkan berbagai macam data yang diduga termasuk dalam budaya organisasi.

## **2. Pandangan Variabel**

Dalam kepustakaan manajemen pandangan variabel disebut juga pandangan perilaku, lebih memfokuskan pada ekspresi budaya yang dapat disimak dalam bentuk verbal dan perilaku fisik atau praktik, merupakan manifestasi kultur yang tangible. Definisi yang biasanya digunakan cukup ringkas seperti yang diberikan oleh Deal & Kennedy (1982), mengatakan bahwa budaya ialah "*the way we do things around here*". Cukup pendek, tetapi yang disebut things dan way itu banyak sekali. Jadi, meskipun definisinya pendek dan sederhana, tetapi dapat berisi muatan yang banyak sekali.

### **3. Pandangan Kognitif**

Pandangan kognitif, seperti telah dikatakan di bagian depan merupakan ancangan yang digunakan dalam studi ini, memfokuskan pada ide-ide; konsep-konsep, rancangan-rancangan (blue-prins), keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, atau norma-norma yang dilihat sebagai inti (core) dari fenomena yang kompleks dan multifaset yang disebut budaya. Menurut pandangan ini yang akan disebut budaya organisasi dapat digambarkan sebagai suatu konstruksi aturan-aturan sosial yang memedomani atau menuntut persepsi dan pikiran. Budaya organisasi menurut pandangan ini memberikan desain konseptual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi sosial yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah, yang dari waktu ke waktu himpunan budaya yang diciptakannya itu dialihkan dari generasi ke generasi secara berkesinambungan. Salah satu definisi yang dianggap mewakili pandangan kognitif ialah yang diberikan oleh Schein (1985), yang diakui oleh banyak pakar dan dipandang jelas dalam menerangkan budaya organisasi. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi, menurut Schein (1985) ialah pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui belajar untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup baik untuk dipandang saja dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota-anggota

baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

### **C. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI**

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu masa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins, 2001).

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Gordon, 1991).

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan Kryprianou, 1994). Nelson dan Quick (1997) mengemukakan perasaan identitas dan

menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986).

Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

#### **D. PERBEDAAN DIMENSI NILAI DALAM BUDAYA ORGANISASI**

Meskipun dapat dikatakan bahwa para pakar hampir sama pandangannya tentang pengertian budaya organisasi sebagai “shared meaning”, dan setuju bahwa nilai-nilai merupakan dimensi budaya organisasi, tetapi yang masih jadi pertanyaan ialah nilai-nilai apa atau yang mana dari sekian banyak nilai yang ditetapkan ke dalam dimensi budaya organisasi. Nilai-nilai yang digunakan oleh para pakar dalam menetapkan, melukiskan, atau mengukur budaya suatu organisasi ternyata berbeda-beda.

Menurut Cox, Jr. (1994) ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan diperbandingkan di antara organisasi-organisasi, yaitu kekuatan-kekuatan dan isi. Yang dimaksud dengan

dimensi kekuatan dalam hal ini ialah sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah diberlakukan secara sungguh-sungguh. Adapun yang dimaksud dengan dimensi isi dalam budaya ialah nilai-nilai, norma-norma, dan gaya-gaya yang spesifik ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu organisasi. Karena dimensi isi yang ditetapkan untuk menganalisis suatu organisasi yang sama, maka hasilnya tentu tidak dapat diperbandingkan. Berikut adalah dimensi-dimensi isi yang digunakan oleh pengripta terkenal misalnya Quinn (1988), Ouchi (1981), dan Peters & Waterman (1981) yang menggunakan nilai-nilai berbeda-beda sebagai dimensi budaya, menurut pilihan mereka masing-masing.

Quinn (1988) menggunakan empat jenis nilai, yaitu sebagai berikut:

1. Predictability-spontaneity;
2. Internal fokus-external fokus;
3. Order-flexibility, dan
4. Long term-short term.

Ouchi (1981) menggunakan tujuh jenis nilai untuk mengukur dan membandingkan budaya perusahaan Jepang dengan budaya perusahaan Amerika:

1. Komitmen pada karyawan;
2. Evaluasi terhadap karyawan;
3. Karier;
4. Kontrol;

5. Pembuatan keputusan;
6. Tanggung jawab; dan
7. Perhatian pada manusia.

Hofstede (1980), menggunakan empat jenis nilai untuk membedakan antara budaya bangsa yang satu dengan bangsa yang lainnya:

1. Jarak kekuasaan;
2. Individualisme vs kolektivisme;
3. Maskulin vs feminisme dan;
4. Penolakan terhadap ketidakpastian;

Perters & Waterman (1981), menggunakan delapan nilai-nilai budaya dalam perusahaan ialah:

1. A bias for action (preferensi untuk berbuat sesuatu);
2. Staying close to the customer (dekat pada pelanggan);
3. Autonomy and entrepreneurship (otonomi dan kewirausahaan);
4. Productivity through people (produktivitas melalui orang);
5. Hand-on, value driven (tuntutan terhadap eksekutif pada inti usaha perusahaannya);
6. Stick to the knitting (tetap pada bisnis perusahaannya yang paling baik);
7. Simple form, lean staff (sedikit lapisan administratif, sedikit orang di jenjang atas);
8. Simultaneous loose-tight properties (memantau iklim dedikasi terhadap nilai-nilai sentral dan toleransi).

Pendapat dan saran Miller (1984) barangkali lebih masuk akal, yaitu menetapkan seperangkat nilai-nilai primer yang sama bagi semua organisasi bisnis, yang disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu nilai-nilai primer operatif yang mendukung kegiatan operasi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan, yang ia kaitkan dengan era globalisasi yang kompetitif sekarang ini. Dengan demikian, maka antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya dapat diperbandingkan apabila kita ingin mengetahui sejauh manakah budayanya dan sejauh manakah efektivitasnya.

#### **E. NILAI-NILAI BUDAYA PERUSAHAAN**

Miller (1984) mengatakan bahwa masa mendatang ditandai oleh kompetisi global, dan perusahaan yang sukses ialah yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif. Kita sedang memasuki era baru dan peradaban baru yang bersifat global, saling tergantung, saling bersaing, yang ditandai oleh:

1. Motivasi berdasar atas imbalan materi saja semakin tidak memadai. Kebutuhan-kebutuhan pribadi yang bersifat materi semakin menurun, sedangkan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat rohani semakin meningkat. Manajer yang berhasil harus belajar semangat baru yang produktif di dalam perusahaan. Pekerjaan manajer harus membantu karyawannya dalam pencapaian harga diri mereka.

2. Sifat-sifat pekerjaan menjadi kurang fisik, dalam arti kurang menyadarkan pada kekuatan fisik semata-mata, melainkan lebih banyak bersifat kognitif, karena karyawan dituntut untuk lebih berfikir kreatif, belajar, dan turut ambil bagian;
3. Pada masa sekarang karyawan mempunyai banyak pilihan yang lebih luas daripada sebelumnya. Ia dapat pindah, berlatif, dan berorganisasi. Manajemen dengan intimidasi mulai lenyap, dan manajemen dengan keterlibatan atau partisipasi serta dorongan positif mulai dilaksanakan;
4. Jumlah manajer akan menurun drastis. Pekerja-pekerja yang berpengetahuan membutuhkan hanya sedikit pengawas apabila mereka dilatih sepenuhnya, dilibatkan, ditugasi, dan diberi imbalan yang layak. Manajer-manajer yang masih ada dan bertahan ialah para teknisi ahli yang akan memberikan konsultasi dengan seni membuat komitmen, bukan seni memerintah;
5. Persaingan dunia tidak saja dalam bidang teknologi, tetapi juga dalam bidang kemampuan manajemen. Kita sedang ditantang, bukan karena negara-negara lain sedang mengembangkan teknologinya, tetapi mereka menantang kita dalam keterampilan manajemen. Kemampuan manajemen akan menjadi penentu yang paling kritikal bagi keberhasilan perusahaan dan bangsa dalam persaingan yang baru.

Sebanyak lima butir fenomena yang tersebut di atas ini sekarang sudah menjadi kenyataan. Oleh sebab itu, perusahaan yang kompetitif dan ingin sukses harus mengubah budaya organisasinya yang lama dengan yang baru,

yang berisi nilai-nilai primer operatif sebagai landasan dasar operasi perusahaan.

Observasi yang dilakukan Miller (1984), selama 14 tahun pada berbagai perusahaan di Amerika, disimpulkan setidaknya ada delapan nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu asas-asas: (1) tujuan, (2) konsensus, (3) keunggulan, (4) kesatuan, (5) prestasi, (6) empiri, (7) keakraban, dan (8) integrasi.

Secara singkat masing-masing asas itu diuraikan berikut ini:

#### 1. Asas Tujuan

Perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja para karyawannya. Pimpinan perusahaan harus mempunyai pandangan yang luhur mengenai tujuan perusahaan dan membangkitkan para karyawan untuk bekerja ke arah tujuan itu. Para karyawan dapat dibangkitkan semangat dan energinya untuk memfokuskan pada produk dan pelanggan, yaitu produk yang sebaik mungkin, dan pelanggan yang sepuas mungkin.

#### 2. Asas Konsensus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan ialah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari

pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsensus itu lebih baik, kreatif, lebih tegas, dan diikuti oleh tindakan-tindakan terpadu dibandingkan dengan keputusan-keputusan otoriter, komando, atau konsultasi. Adalah tugas manajer masa kini untuk mengembangkan proses konsensus, karena perusahaan-perusahaan terkemuka yang berhasil mengakui bahwa keberhasilannya itu karena keputusan-keputusan didasarkan atas asas konsensus.

### 3. Asas Keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir yang memberikan kepuasan tersendiri. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif. Manajer yang berhasil, menciptakan budaya keunggulan dan melaksanakannya dengan perjuangan yang konstan dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu: standar, motivasi dan umpan balik.

### 4. Asas Kesatuan

Kita semua adalah pekerja, tetapi juga manajer. Begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah

dalam kelas-kelas secara tradisional. Sudah waktunya para karyawan berpartisipasi dalam manajemen dan melakukan pekerjaan yang produktif, karena tuntutan dunia perusahaan modern sekarang tidak lagi membedakan antara pekerja otak yang melulu saja dengan pekerjaan yang menggunakan hanya otot semata-mata. Usaha mempertahankan perbedaan-perbedaan kelas dalam perusahaan akan tetap menjadi penghalang untuk terciptanya produktivitas, terutama pada sektor manufacturing. Perbedaan-perbedaan yang salah dan tidak menyenangkan itu baik antara manajemen dan non-manajemen, maupun antara kelompok atau kelas yang satu dengan lainnya, hanya merupakan bibit-bibit kebencian, ketidakpuasan, dan ketidak efisienan dalam manajemen. Oleh sebab itu perasaan dibedakan harus diubah menjadi perasaan satu, demi keberhasilan perusahaan.

#### 4. Asas Prestasi

Hukum utama bagi perilaku manusia ialah bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya, dan perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi. Bila kita menghargai prestasi orang lain atau menghargai prestasi pekerja, maka kita akan memperoleh kembali prestasi dari orang lain yang kita hargai. Menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk pemberian upah, gaji, promosi, bonus, pemilikan saham, profit sharing, keselamatan kerja, surat penghargaan, kesempatan mengikuti latihan dan sebagainya. Semua ini adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang harus didistribusikan atas dasar prestasi. Imbalan-

imbalan ini adalah bentuk biaya bagi perusahaan, tetapi akan kembali dalam bentuk laba yang disebabkan oleh prestasi balik yang diberikan oleh para karyawan individual. Ini harus dibudayakan dalam perusahaan.

#### 5. Asas Empiri

Keberhasilan perusahaan di masa datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berfikir realistic, jelas, kritis, dan kreatif. Untuk itu diperlukan data nyata atas dasar empiri, sepanjang waktu, yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan, dapat disusun dalam bentuk statistik, dan dapat dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

#### 6. Asas Keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan. Keakrabanlah yang memungkinkan timbulnya kepercayaan, pengorbanan dan loyalitas. Keakraban adalah kemampuan untuk memberi dan menerima cinta, merupakan benang merah yang tidak tampak baik di antara karyawan, antara karyawan dan manajer, maupun antara semua organisasi, apabila ada hubungan-hubungan yang sehat di antara individu-individu di dalam organisasi.

#### 7. Asas Integrasi

Kepemimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut mengikuti pemimpinnya, atau bawahan mengikuti atasannya, karena yakin bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasannya itu benar.

Kepercayaan dan keyakinan hanya dapat dibangkitkan apabila pemimpin bertindak atas dasar integritas, antara lain jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil, dan mampu. Organisasi memiliki integritas dapat memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Integritas sangat diperlukan dalam perusahaan modern sekarang ini, karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi luar, lebih-lebih dalam era globalisasi sekarang ini.

Menurut Miller (1984) nilai-nilai budaya adalah jiwa perusahaan. Perusahaan-perusahaan terkemuka di Amerika dan manajer-manajer terbaiknya berdebat tentang nilai-nilai yang mendasari budaya perusahaan mereka. Mereka mengakui, bahwa kaitan antara nilai-nilai, perilaku, dan produktivitas. Mereka berusaha membentuk budaya perusahaan yang kukuh untuk menimbulkan kesetiaan, daya kreatif, dan prestasi terbaik mereka. Maka nilai-nilai primer sebanyak delapan butir itu pantas dibudayakan dalam perusahaan, karena dapat menimbulkan inovasi baru, loyalitas, dan produktivitas sebagaimana telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang sukses di Amerika.

## **F. KESIMPULAN**

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat

bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkannya, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

Budaya organisasi menurut pandangan ini memberikan desain konseptual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi sosial yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah, yang dari waktu ke waktu himpunan budaya yang diciptakannya itu dialihkan dari generasi ke generasi secara berkesinambungan.

Jadi budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

**BAB II**  
**STRATEGI IMPLEMENTASI**  
**NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI**

Kecenderungan organisasi dalam menghadapi persaingan global harus disikapi dengan baik karena akan membawa dampak bagi budaya perusahaan. Perubahan manajemen dan struktur organisasi akan membawa dampak pada perubahan budaya perusahaan dan sebaliknya, perubahan manajemen restrukturisasi tidak akan membawa hasil yang optimal jika tidak disertai dengan budaya yang kondusif terhadap perubahan tersebut.

Kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam setiap individu dengan budaya yang berkembang dalam suatu organisasi menunjukkan indikasi bahwa turn over karyawan akan dapat diminimumkan. Artinya semakin tinggi kecocokan antara personal dan organisasi memungkinkan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang bersangkutan. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk mewujudkan kecocokan person dan budaya organisasi tersebut adalah dengan melakukan sosialisasi budaya organisasi.

Proses sosialisasi diperlukan bagi setiap anggota organisasi untuk menjadikan karyawan sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga karyawan tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Biasanya, karyawan yang bergabung pertama kali dengan perusahaan akan merasa asing dan diliputi dengan ketidak pengertian mereka terhadap prosedur, kebijakan dan budaya organisasi tersebut. Proses sosialisasi diperlukan

oleh organisasi untuk memberikan pemahaman yang benar pada karyawan tentang langkah awal yang baik bagi karyawan yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Salah satu tujuan sosialisasi adalah mengenalkan nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan, agar mereka menjadi bagian organisasi secara total dan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya organisasi membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan perhatian yang serius, hal ini dimaksudkan agar program ini dapat memberikan gambaran yang tepat kepada karyawan tentang lingkungan pekerjaan dan budaya organisasi. Terciptanya proses sosialisasi yang benar, diperlukan keterlibatan antara karyawan dan organisasi serta peran pemimpin yang dapat memberi dukungan dan koordinasi yang tepat dalam proses sosialisasi.

#### **A. PENTINGNYA MEMAHAMI BUDAYA ORGANISASI**

Setiap organisasi memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robins (1999), Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. (Susanto, 1997).

Seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi harus dapat memahami dengan benar mengenai budaya organisasi yang ada. Pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah dari kegiatan yang dilakukan baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan dari implementasi perencanaan di mana setiap kegiatan tersebut harus berdasarkan pada budaya organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) dan Sheridan (1992) menunjukkan pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi pentingnya perilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turn over karyawan di mana individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan mempunyai intensitas yang tinggi untuk terus bekerja/tinggal di organisasi dan sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang rendah terhadap organisasi dan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya tenaga kerja.

Dengan memahami dan menyadari arti pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu, maka hendaknya hal tersebut dapat mendorong para

manajer untuk menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship yang tentunya juga akan lebih menarik bagi setiap karyawan dibandingkan dengan work task. Menurut Robins (1993), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

1. Member identity, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. Group emphasis, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
3. People focus, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
4. Unit integration, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
5. Control, yaitu seberapa banyak aturan, peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. Risk tolerance, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
7. Reward criteria, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor bukan kinerja lainnya.
8. Conflict tolerance, yaitu seberapa besar karyawan di dorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.

9. Means-ends orientation, yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
10. Open-sistem fokus, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

## **B. MANFAAT BUDAYA ORGANISASI**

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Susanto (1997), mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins (1993), sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.

3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

### **C. KECOCOKAN INDIVIDU DAN BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depannya dengan wawasan yang luas yang ditentukan oleh normal, nilai dan kepercayaannya (Gibson, 1994). Berbagai penelitian mengenai perilaku organisasi menunjukkan bahwa peran budaya organisasi menunjukkan bahwa peran budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan respons individu. Kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, performance, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan. O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1990) menunjukkan bahwa kecocokan individu dengan budaya organisasi dapat memprediksi

meningkatkan kinerja, kepuasan dan Perputaran tenaga kerja antar berbagai macam jabatan.

#### **D. SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI**

Strategi implementasi budaya yang homogen di organisasi dapat dilakukan melalui sosialisasi budaya organisasi. Dalam strategi ini, perusahaan melakukan tindakan manipulasi budaya/persepsi. Hal-hal yang dianggap memberi pengaruh buruk pada karyawan akan diarahkan agar memberikan pengaruh baik, sehingga hasil dari tindakan ini akan memberikan kondisi yang paling ideal yang harus dilakukan oleh seluruh anggota perusahaan.

Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses di mana individu ditransformasikan dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif (Greenberg, 1995). Jadi dalam proses ini terjadi transformasi atau perubahan diri individu yang semula dari luar organisasi agar mampu berpartisipasi secara aktif dalam organisasi.

Gibson (1994) memandang sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasional dan individual. Dalam pengertian ini terdapat dua kepentingan atau tujuan, yaitu kepentingan individual dan organisasional. Dengan kata lain, proses sosialisasi akan berhasil bila ada partisipasi dari karyawan dan dukungan organisasi dalam proses tersebut.

Sosialisasi mencakup suatu kegiatan di mana anggota organisasi mempelajari seluk-beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota organisasi untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Pada umumnya, sosialisasi menyangkut dua masalah, yaitu makro dan mikro. Masalah makro berkaitan dengan pekerjaan yang akan dihadapi oleh karyawan dan masalah mikro menyangkut kebijakan, struktur, dan budaya organisasi.

Keberhasilan proses sosialisasi budaya organisasi akan tergantung pada dua hal utama (Susanto, 1997), yaitu:

1. Derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi.
2. Metode sosialisasi yang dipilih oleh manajemen puncak di dalam implementasinya.

Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengajak karyawan terutama karyawan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang tinggi. Di samping itu, organisasi yang dibantu oleh manajemen puncak harus mampu melakukan sosialisasi terhadap sumber daya manusia yang ada agar hasil dari proses sosialisasi tersebut akan mempunyai dampak positif terhadap produktivitas, komitmen terhadap organisasi, dan turnover dari sumber daya manusia yang dimiliki. Pada akhirnya implementasi dari sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai sasaran yang diinginkan organisasi.

## **E. TUJUAN SOSIALISASI**

Sebagian besar organisasi melakukan proses sosialisasi sebagai aktivitas penting yang harus dilakukan untuk mencapai kesesuaian dan keselarasan individu organisasi dengan budaya dan lingkungan organisasinya.

Tujuan dari sosialisasi terhadap anggota organisasi adalah:

1. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas dan komunikasi dalam organisasi.
2. Memperkenalkan budaya organisasi dengan anggota organisasi.
3. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi karyawan terhadap organisasi.

## **F. MANFAAT**

Manfaat sosialisasi dapat kita lihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, sosialisasi dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai yang dimasuki, sehingga hal ini dapat membantu karyawan dalam membuat keputusan yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selain itu, sosialisasi budaya organisasi dapat memberikan manfaat bagi karyawan untuk memudahkan mereka dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, pekerjaan dan anggota organisasi yang lain, sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang pada akhirnya diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bagi organisasi, sosialisasi dapat digunakan untuk mengkomunikasikan semua hal yang berhubungan dengan aktivitas organisasi

dan budaya organisasi sehingga apa yang dihasilkan dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk memahami segala sesuatunya mengenai organisasi. Proses sosialisasi juga dapat digunakan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan organisasi dan mempunyai potensi tinggi untuk lebih berkembang. Pemilihan karyawan yang sesuai dengan organisasi akan mempermudah penanaman nilai-nilai budaya organisasi, sehingga akan memberikan dampak pada upaya untuk memperkuat budaya organisasi.

#### **G. PROSES SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI**

Proses sosialisasi budaya organisasi terutama ditujukan untuk karyawan baru yang akan bergabung dengan perusahaan karena mereka belum mengenal budaya organisasi tersebut secara komprehensif. Luthan (1995) menjelaskan bahwa proses sosialisasi budaya dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Seleksi terhadap calon karyawan perusahaan, di mana sejak awal pemilihan calon karyawan apakah calon karyawan tersebut akan dapat menerima kultur perusahaan atau justru akan merusak kultur yang telah terbentuk. Dengan demikian, diharapkan kultur perusahaan akan tetap dapat dipertahankan.
2. Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu, bahkan pada pekerjaan yang paling mudah sekalipun dengan tujuan agar mereka dapat menghargai koleganya di perusahaan, dan menghargai norma-norma serta

nilai-nilai yang berlaku, sehingga diharapkan terbentuknya rasa kesatuan di antara karyawan.

3. Pendalaman bidang pekerjaan, ini dimaksudkan agar seseorang dapat memahami dengan baik apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, dan dalam tahap ini diharapkan karyawan tersebut akan semakin menyatu dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan masing-masing.
4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar para karyawan yang telah melakukan pekerjaan dapat sesuai dengan ketentuan yang merupakan salah satu norma budaya dan dapat lebih intensif dalam menerapkannya di masa mendatang. Bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.
5. Menanamkan kesetiaan kepada nilai-nilai yang dimiliki organisasi, misalnya kesediaan berkorban untuk kelangsungan hidup perusahaan, seperti merelakan dirinya untuk mengurangi jam kerja demi tersedianya pekerjaan bagi rekan kerja yang lain. Pada langkah kelima ini karyawan harus yakin bahwa pengorbanan yang mereka lakukan memiliki nilai yang penting bagi tercapainya tujuan individu dan organisasi.
6. Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi, misalnya cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seorang karyawan yang melakukan yang melakukan penyalahgunaan wewenang/jabatannya untuk kepentingan pribadinya, meskipun karyawan tersebut sebenarnya sangat potensi bagi perusahaan.

Berita yang disampaikan seperti ini menekankan betapa pentingnya moral bagi setiap karyawan, dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki.

7. Pengakuan atas kinerja dan promosi, yang diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas, kewajibannya dan tanggung jawabnya secara baik serta dapat menjadi teladan bagi karyawan lain, khususnya bagi karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan. Untuk dapat memberikan pengakuan ini, organisasi harus memiliki kriteria yang baku, dapat diterapkan secara konsisten serta dapat diikuti secara transparan oleh karyawan yang lain. Beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur, seperti: technical ability, human relation skill/ team work, personality, potentiality, managerial skill.

## **H. PERAN PEMIMPIN DALAM MENSOSIALIASIKAN BUDAYA ORGANISASI**

Pimpinan perusahaan merupakan orang yang paling berpengaruh untuk menentukan aktivitas dan kebijakan yang harus dijalankan oleh karyawan. Keberadaan seorang pemimpin di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan bagi maju mundurnya organisasi.

Dalam proses sosialisasi, peran pemimpin sangat diperlukan untuk memberikan dukungan dan koordinasi yang bagi karyawan terutama karyawan baru untuk lebih memahami budaya organisasi. Seorang pemimpin harus dapat memotivasi bawahannya dan memberikan kebebasan kepada karyawan

untuk lebih banyak terlibat dalam berbagai kegiatan. Pimpinan juga harus dapat memelihara budaya yang ada di organisasi. Untuk dapat memelihara budaya dengan baik, ada beberapa langkah penting yang harus dilakukan (Susanto, 1997):

1. Pemimpin perusahaan harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap even penting, terutama yang bersifat ritual.
2. Pemimpin perusahaan harus memberikan keteladanan terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistic yang menempatkan seorang pemimpin sebagai sentral figur. Demikian pula kerja, pada hakikatnya juga merupakan sentral figur bagi unit kerja yang dipimpinnya.
3. Perusahaan harus dapat adaptif terhadap subkultur yang ada (yang tidak bertentangan dengan budaya perusahaan) dan turut serta memperkaya main culture atau dominant culture di perusahaan tersebut.
4. Pemimpin perusahaan dan para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki subkultur tertentu dapat memahami dan mentoleransi kelompok lain dengan subkultur yang berbeda, bahkan berusaha untuk membantunya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
5. Pemimpin perusahaan dan para manajernya senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa perusahaan yang dimiliki itu akan semakin kaya dan kuat, karena dibangun melalui di antara subkultur yang ada di perusahaan.

## **Lima Kemampuan Penting**

Menerapkan kepemimpinan dalam lingkungan yang sulit seperti ini menuntut kemampuan baru bagi para pemimpin dan pemikiran baru bagi organisasinya. Para pemimpin tersebut, dan organisasi mereka dapat bertindak lebih efektif dalam lingkungan transnasional. Kemampuan tersebut mencakup:

1. Kesadaran diri sendiri yang lebih tinggi.

Sebuah pemahaman komprehensif atas kekuatan dan kelemahan seseorang, bagaimana hal tersebut dipandang oleh orang lain, dan bagaimana mereka mempengaruhi orang lain adalah sangat penting. Dampak tersebut adalah seperti bercermin pada beberapa cermin sekaligus untuk melihat diri kita sendiri seperti apa yang dilihat orang lain. Pengetahuan diri sendiri ini dapat memungkinkan pemimpin untuk mengubah perangai yang menghambat efektivitas, memperkuat perilaku yang mendukung efektivitas, dan membuat rencana untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi yang dapat dilakukan selama periode beberapa bulan bahkan tahun. Hanya apabila pemimpin senior memahami terlebih dahulu dan melakukan transisi diri sendirilah ia kemudian dapat memimpin perubahan organisasi dengan efektif.

2. Kebiasaan meminta umpan balik.

Adalah melalui dorongan akan umpan balik yang jujur, namun konstruktif dari orang lain, atasan, rekan, dan laporan langsung para pemimpin dapat mengembangkan kesadaran diri sendiri yang dapat

menjadi dasar perubahan dan aksi pribadi. Umpan balik ini biasanya, meskipun tidak selalu, dapat diperoleh melalui alat-alat umpan balik yang canggih yang diisi oleh orang tersebut atau orang lain yang telah divalidasi secara teliti untuk ketepatan dan konsisten dalam hubungannya dengan maksud kegunaannya. Kemampuan untuk memberikan dan menerima umpan balik adalah keterampilan yang sulit untuk diperoleh dan digunakan secara sukses, namun ia merupakan alat yang penting untuk membantu seseorang mengembangkan potensinya secara penuh sebagai pemimpin, karena ia membantu mereka untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang mungkin tidak mereka sadari. Kekuatan dan kelemahan ini dapat mempunyai dampak positif dan negatif pada organisasi yang sedang dipimpin. Umpan balik dapat digunakan sebagai alat aktif dan praktis untuk memperbaiki perilaku dan kerja sama kelompok; ia tidak perlu dibatasi pada hubungan satu dengan yang lain. Para pemimpin yang mahir dalam penggunaan lebih luas dari umpan balik dapat membantu individual dan kelompok untuk lebih memahami aset-aset tersembunyi mereka dan dengan demikian membuat apa yang tidak kelihatan menjadi tampak dan yang tak tercapai menjadi tercapai. Para pemimpin seperti itu berdiri di atas jurang yang memisahkan kenyataan dan apa yang mungkin. Ini adalah kualitas yang langka, tetapi mungkin merupakan yang Mendefinisikan pemimpin dan organisasi yang sukses di masa depan.

### 3. Haus akan belajar

Gampang menerima pengetahuan baru dan kemauan untuk mengubah perspektif dan perilaku seseorang yang berdasarkan hal itu dapat merupakan hal penting. Pengalaman di pekerjaan merupakan guru yang terbaik. Tantangannya adalah bagaimana belajar dari pengalaman secara konsisten, dan menyesuaikan perilaku seseorang. Kemauan keras untuk belajar juga dikaitkan dengan kreativitas dan kepada kemampuan untuk memberi kerangka pada perspektif baru untuk berfikir dengan cara-cara baru. Lingkungan belajar yang kaya menciptakan yang aman di mana seseorang dapat bermain-main, dapat mencoba ide-ide dan perilaku baru, dan dapat melihat melalui lensa-lensa baru atau melalui lensa lama dengan cara yang berbeda. Perspektif yang diubah secara drastis ini membantu pemimpin untuk menciptakan makna dari situasi yang kacau dan membingungkan. Kepemimpinan sebagai pencipta makna adalah konsep yang kuat, terutama saat makna tersebut dibagi dan dimengerti oleh masyarakat luas.

### 4. Integrasi antara kerja dan kehidupan pribadi

Memimpin dan hidup berhubungan erat, karena pemimpin-pemimpin yang efektif harus mempunyai keyakinan diri yang kuat sebagai manusia seutuhnya, tidak hanya sebagai orang yang didefinisikan oleh karier mereka atau status pekerjaan. Dewasa ini tidak ada batas yang jelas antara kehidupan di rumah dan pekerjaan. Tuntutan keluarga dan

masyarakat harus seimbang atau mungkin lebih tepatnya, terintegrasi dengan tuntutan kerja. Ini bukan berarti jam kerja yang lebih pendek, merupakan tujuan yang tidak realistis bagi seorang pemimpin. Ia berarti bahwa untuk menjadi dirinya sendiri, seorang pemimpin harus mencoba merasa nyaman dalam semua konteks tersebut di atas dan menyelaraskan situasi-situasi di atas, karena mereka memperoleh kekuatan dari sumber-sumber nilai-nilai kepribadian yang sama. Keselarasan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan juga menimbulkan perasaan pribadi yang kuat dan kepercayaan yang dicari orang dalam diri seorang pemimpin; ia dapat menciptakan antusiasme dan tujuan dalam organisasi atau masyarakat dari pemimpin tersebut. Konsep keseimbangan antara kerja dan keluarga dapat bervariasi, tergantung pada pentingnya kerja bagi identitas pribadi. Di mana pekerjaan karier menempati tempat utama.

5. Menghormati perbedaan pada orang lain.

Agar menjadi efektif dalam lingkungan global yang sedang tumbuh, pemimpin harus sadar akan adanya, dan sensitif terhadap, orang dan situasi yang jauh berbeda. Dalam hal ini kami maksudkan lebih dari sensitivitas terhadap perbedaan bahasa, kebiasaan, dan budaya, yang dengan sendirinya penting. Yang dimaksudkan adalah kemampuan untuk menemukan kecocokan dan sintesis dalam sudut pandang yang sangat berbeda, dan memberi kesempatan bagi perspektif dan nilai-nilai orang lain. Dalam berbagai cara, keterampilan ini dapat

diterapkan secara universal. Ia diperlukan dalam situasi-situasi lintas budaya, namun juga dalam situasi di mana sudut-sudut pandang yang berbeda diekspresikan dalam bisnis, politik dan pemerintah. Semua keterampilan ini bekerja sama secara harmonis membantu pemerintah untuk bertindak dalam situasi di mana perspektif-perspektif yang berbeda perlu dijadikan satu. Dengan bertindak, sang pemimpin memberi kesempatan kepada berbagai perspektif untuk bersuara dan menghormati mereka, mendorong suatu keterlibatan yang melampaui perasaan kedaerahan, namun tidak menghambat perbedaan.

## **I. KESIMPULAN**

Strategi implementasi budaya yang homogen di organisasi dapat dilakukan melalui sosialisasi budaya organisasi. Dalam strategi ini perusahaan melakukan tindakan manipulasi budaya/persepsi. Hal-hal yang dianggap memberi pengaruh buruk pada karyawan akan diarahkan agar memberikan pengaruh baik, sehingga hasil dari tindakan ini akan memberikan kondisi yang paling ideal yang harus dilakukan oleh seluruh anggota perusahaan.

Sosialisasi mencakup suatu kegiatan di mana anggota organisasi mempelajari seluk-beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota organisasi untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Pada umumnya, sosialisasi menyangkut dua masalah yaitu makro dan mikro. Masalah makro berkaitan dengan pekerjaan yang akan

dihadapi oleh karyawan dan masalah mikro menyangkut kebijakan, struktur, dan budaya organisasi.

Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengajak karyawan terutama karyawan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang tinggi. Di samping itu, organisasi yang dibantu oleh manajemen puncak harus mampu melakukan sosialisasi terhadap sumber daya manusia yang ada agar hasil dari proses sosialisasi tersebut akan mempunyai dampak positif terhadap produktivitas, komitmen terhadap organisasi, dan turnover dari sumber daya manusia yang dimiliki. Pada akhirnya implementasi dari sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai sasaran yang diinginkan organisasi.

Dalam proses sosialisasi, peran pemimpin sangat diperlukan untuk memberikan dukungan dan koordinasi yang tepat bagi karyawan terutama karyawan baru untuk lebih memahami budaya organisasi. Seorang pemimpin harus dapat memotivasi bawahannya dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk lebih banyak terlibat dalam berbagai kegiatan. Pemimpin juga harus dapat memelihara budaya yang ada di organisasi.

Bagi organisasi, sosialisasi dapat digunakan untuk mengkomunikasikan semua hal yang berhubungan dengan aktivitas organisasi dan budaya organisasi sehingga apa yang dihasilkan dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk memahami segala sesuatunya mengenai organisasi. Proses sosialisasi juga dapat digunakan untuk mendapatkan sumber daya manusia

yang sesuai dengan organisasi dan mempunyai potensi tinggi untuk lebih berkembang. Pemilihan karyawan yang sesuai dengan organisasi akan mempermudah penanaman nilai-nilai budaya organisasi, sehingga akan memberikan dampak pada upaya untuk memperkuat budaya organisasi.

### **BAB III**

### **K I N E R J A**

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Artinya, suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. (Usmara, 2002).

Tidak ada pelaku bisnis dari sektor industri mana pun yang menginginkan kinerja perusahaannya menurun. Akan tetapi, tidaklah mudah untuk mempertahankan dan meningkatkannya di tengah situasi dan kondisi Indonesia yang menurut banyak pengamat sedang carut-marut sejak dilanda krisis ekonomi, apalagi tingkat persaingan bisnis baik dari dalam maupun luar negeri semakin meningkat dan peraturan pemerintah semakin ketat. Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja karyawan, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi.

Dua jenis tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja: tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik

seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan, termasuk terutama menyelesaikan aspek-aspek teknik pekerjaan. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antarpersonal dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

#### **A. PENGERTIAN KINERJA**

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

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

atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999). Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Irianto (2001), mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif. Bagaimana cara menilai kinerja sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam setiap unit kerja? Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi baik secara individual maupun kelompok orang yang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Dalam hal ini terdapat tiga kelompok karyawan sesuai dengan fungsinya, yakni sekelompok pembuatan strategis atau kebijakan organisasi, administrasi, dan pelaksana operasi. Misalnya, mengukur kinerja manajer akuntansi diukur dengan ketepatan dan kecepatan menyajikannya informasi keuangan organisasi, sehingga top manajer dapat dengan cepat dan tepat mengambil keputusan yang penting.

Artinya, bila unit akuntansi suatu organisasi selalu lambat dalam menyajikan data keuangan, sehingga top manajer sebagai decision maker tidak dapat dengan cepat mengambil suatu keputusan yang mendesak, maka kinerja manajer akuntansi tersebut dapat dikatakan tidak baik dan pada gilirannya kinerja organisasi dinilai juga tidak baik.

Sedangkan Cormick & Tiffin (1980), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dari definisi-definisi tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Miner (1990), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja di atas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Swanson dan Graudous (dalam Faules, 2000), menjelaskan bahwa dalam sistem, berapa pun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Gilbert (1978), berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai. Perbaikan kinerja untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis manajemen. Sekalipun penekanannya ditekankan pada kinerja individu dan kelompok. Dalam hal ini sebenarnya

terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan lembaga atau organisasi.

Organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wadah harus mengelola berbagai kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, yang mengisi wadah sekaligus melaksanakan rangkaian kegiatan suatu organisasi adalah manusia yang tercermin pada perilaku dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Perilaku dalam melaksanakan tugas tersebut mempengaruhi kinerja seseorang, dan akhirnya mempengaruhi kinerja seseorang, dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi di mana ia berprestasi. Padahal perilaku masing-masing individu dapat dikatakan merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis (kejiwaan). Faktor-faktor psikologis tersebut merupakan hasil kombinasi dari kondisi fisik, biologis, dan sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang. Perilaku ini akan dibawa ke dalam lingkungan hidup barunya termasuk dalam kehidupan organisasi.

Hamalik (1993), mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia yang dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan, suatu keadaan siap untuk bertindak dengan cara tertentu. Sikap adalah keadaan umum pada individu yang mengacu ke berbagai cara bertingkah laku. Dengan kata lain, tingkah laku seseorang adalah konsisten dengan sikapnya, seperti sikap menyukai, berteman, menghormati dan sebagainya. Sikap adalah proses orientasi, yakni proses yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara

selektif dengan lingkungannya. Dengan sikap itu, maka seorang akan berorientasi untuk melakukan suatu perbuatan yang serasi dengan sikapnya.

Perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi, baik organisasi bisnis maupun publik. Bila suatu organisasi mempunyai SDM yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, moral yang tinggi, hukum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik, dan pada gilirannya kinerja organisasi juga akan baik. Dari penjelasan di atas, bahwa unsur manusia yang menjalankan dan menggerakkan organisasi tersebut. Artinya, tanpa unsur manusia, tidak mungkin organisasi dapat dijalankan untuk mencapai tujuan. Jadi, peranan manusia adalah mutlak dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Bagaimana mengorganisasikan berbagai kegiatan dan memobilisasi atau mengalokasikan para karyawan yang ada dalam organisasi, baik sebagai karyawan bawahan, menengah, dan tingkat atas, agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Bagaimana mengelola para karyawan organisasi secara efektif, agar tujuan organisasi dapat tercapai disertai efisiensi yang tinggi.
- c. Bagaimana menciptakan kondisi organisasi, sistem balas jasa, dan hukuman untuk menunjang suasana kerja agar tercapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Untuk menciptakan kinerja organisasi bukan suatu hal mudah. Ini dikarenakan sikap dan perilaku manusia dalam organisasi

sangat berbeda, sehingga berbeda pula dalam kemampuannya, kemauan, disiplin, kejujuran, dan motivasi. Maka, dengan sendirinya kinerja organisasi bersangkutan banyak tergantung kepada perilaku manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut.

## **B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA KARYAWAN**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal

yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

## **2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada di dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

## **3. Disiplin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas.

#### **4. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Di sini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kerjanya rendah.

### **C. PENILAIAN KINERJA**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi perusahaan hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh para karyawannya. Sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan, maka masing-masing unit dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit dapat dinilai secara objektif. Untuk itu seorang manajer perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Di samping itu, informasi tentang kinerja karyawan diperlukan pula, bila suatu saat seorang manajer ingin mengubah sistem yang ada. Kita sering terjebak untuk menilai seseorang berkinerja buruk, padahal sistem yang digunakan salah.

Oleh karena itu, setiap orang sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi di mana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya

manusia yang bersangkutan. Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel (1995: 383) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*. Merupakan tingkat jauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja dikemukakan oleh Lopes (1982), yaitu:

1. Kuantitas kerja.

2. Kualitas kerja.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
5. Keputusan yang diambil.
6. Perencanaan kerja.
7. Daerah organisasi kerja.

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

Sedangkan Dessler (1997), menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain :

#### **1. Keterampilan merencanakan**

- Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil.
- Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis.

- Merumuskan jadwal yang mungkin.
- Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut.

## **2. Keterampilan mengorganisasi**

- Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan.
- Secara jelas Mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan.
- Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja.

## **3. Keterampilan mengarahkan**

- Kemampuan untuk memandu dan menyelia.
- Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

## **4. Keterampilan mengendalikan**

- Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan.
- Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja.
- Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai.

## **5. Menganalisis Masalah**

- Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan.
- Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti.
- Menetapkan hubungan timbal balik
- Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis.

Untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka penerapan sistem *merit pay* juga tidak akan efektif. Hal ini dikemukakan oleh Wilkerson (dalam Usmara, 2002:219) bahwa kebanyakan penilaian kinerja selama ini tidak bisa diterima karena memiliki kelemahan, yakni:

1. Pekerja staf, manajer diikat banyak sistem, proses, dan orang. Tetapi, fokus penilaian kinerja hanya pada individu, hal ini menghasilkan penilaian yang bersifat individual bukan sebagai suatu sistem dalam suatu organisasi.
2. Penilaian kinerja menganggap sistem dalam organisasi tersebut konsisten, dan dapat diprediksi. Padahal dalam kenyataan sistem dan proses merupakan subjek yang dapat berubah karena secara sadar manajemen harus melakukan perubahan sesuai dengan kemampuannya serta tuntutan bisnis.
3. Penilaian kinerja menuntut persyaratan proses penilaian yang objektif, konsisten, dapat dipercaya serta adil, tetapi di sisi lain penilaian kinerja akan dapat dilihat karyawan sebagai hal yang mendadak dan didasarkan favoritisme.

Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan seperti berikut ini, yakni:

1. Yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.

2. Menggunakan tolok ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat objektif.
3. Dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat;
4. Dilaksanakan secara konsisten, dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi Ruky. (Usmara, 2002).

Namun dalam praktiknya manajer banyak mengalami kendala, yang berkaitan dengan penilaian. Pertama, penjabaran dan menilai kinerja karyawan yang baik hal ini disebabkan adanya perubahan sifat-sifat kerja yang dilaksanakan karyawan, sifat multidimensional kerja (pekerjaan semakin kompleks), penerapan teknologi baru di tempat kerja, dan kurangnya pelatihan manajerial mengenai kinerja yang baik. Kedua, kesulitan dalam mengidentifikasi kompensasi baik yang instrinsik maupun ekstrinsik. Kompensasi yang instrinsik memiliki dimensi keanekargaman kerja, otonomi pekerjaan, identitas produk, umpan balik terhadap tugas, dan arti pentingnya tugas. Dimensi ukuran waktu dan waktu pemberian kompensasi harus memiliki arti penting. Ukuran yang memadai agar dapat memberikan motivasi serta semakin cepat kompensasi yang diberikan akan semakin berarti. Ketiga, kesulitan dalam menciptakan keterkaitan atau keselarasan yang kurang tepat antara kompensasi dengan kinerja, hal ini berkaitan dengan kegagalan menciptakan keselarasan desain kompensasi dengan kinerja karyawan, terciptanya keselarasan yang kurang tepat, terdapat sebagian karyawan terutama level buruh tidak menginginkan kompensasi yang sesuai dengan

kinerja yang dicapainya, atau kesalahan manajer dalam memahami laporan penilaian kinerja.

#### **D. UPAYA PENINGKATAN KINERJA**

Seperti diketahui tujuan organisasi hanya dapat dicapai, karena organisasi tersebut didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Terdapat beberapa cara untuk peningkatan kinerja karyawan. Menurut Stoner (dalam Irianto, 2001), mengemukakan adanya empat cara, yaitu:

##### **1. Diskriminasi**

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

##### **2. Pengharapan**

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi

sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

### **3. Pengembangan**

Bagi yang bekerja di bawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

### **4. Komunikasi**

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

## **E. MENINGKATKAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI**

Nilai-nilai dan keyakinan dasar para pendiri melahirkan sejumlah kebijakan dan praktik manajemen yang disebarkan kepada karyawannya

secara lisan dan tertulis, ataupun melalui perilaku mereka. Semakin sering kebijakan dan praktik manajemen ini digunakan dan terbukti keberhasilannya, semakin dalam tertanam dalam perilaku dan kebiasaan kerja sehari-hari anggotanya. Perusahaan yang mengkombinasikan nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktik manajemen, serta hubungan antara keduanya akan menunjukkan keberhasilan yang terlihat dari budaya organisasi yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi.

Indikator keterlibatan adalah: (1) Pemberdayaan (para karyawan mempunyai otoritas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya sendiri sehingga terbentuk rasa memiliki dan tanggung jawab pada organisasi); (2) orientasi tim (organisasi bergantung pada usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan ke arah tujuan bersama namun masing-masing karyawan saling bertanggung jawab); dan (3) pengembangan kemampuan (organisasi menginvestasikan dananya pada pengembangan kemampuan keterampilan para karyawannya agar lebih kompetitif dalam memenuhi tantangan bisnis).

Perusahaan dengan sifat konsistensinya menanamkan sistem kepercayaan, nilai, dan simbol yang dihayati dan dipahami oleh para anggota organisasi agar terbentuk tindakan atau perilaku terkoordinasi berdasarkan dukungan konsensus. Indikator konsensus adalah: (1) nilai-nilai inti (para anggota organisasi berbagai sejumlah nilai untuk membentuk sense of identity yang kuat dan sejumlah harapan yang jelas); (2) kesepakatan (organisasi mampu mencapai kesepakatan mengenai masalah-masalah kritis, yang

mencakup tingkat kesepakatan utama dan kemampuan untuk merekonsiliasi perbedaan-perbedaan yang terjadi); serta (3) koordinasi dan integrasi (unit-unit kerja yang berbeda dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama).

Perusahaan dengan sifat keterlibatannya mengikutsertakan, melibatkan, dan mengajak karyawannya berpartisipasi untuk menciptakan sense of ownership dan tanggung jawab sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan sistem pengontrolan yang lebih rendah.

Perusahaan dengan sifat adaptabilitas memiliki kemampuan untuk tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal dan pelanggan eksternal, dengan cara menerjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan agar perusahaan bertahan, bertumbuh, dan berkembang. Perusahaan dengan sifat penghayatan misi mempunyai kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi.

Perusahaan dengan sifat penghayatan misi mempunyai kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi. Indikator penghayatan misi adalah: (1) arah dan intensi strategis yang jelas membawa manfaat bagi organisasi sehingga menjadi jelas bagaimana setiap karyawan dapat memberi kontribusi dan membuat organisasinya terkenal dalam industrinya; (2) tujuan dan sasaran (tujuan dan sasaran yang jelas dapat dihubungkan dengan misi, visi dan strategi, serta menentukan arah yang jelas dalam melakukan pekerjaannya); serta (3) pemahaman visi (organisasi mempunyai pandangan bersama mengenai kondisi masa depan yang

diinginkan, yang mewujudkan nilai-nilai inti serta menangkap pokok dan pikiran para anggota organisasinya sehingga dapat menjadi panduan dan arah dalam berkarya).

Apabila ketiga sifat utama budaya tersebut saling berintegrasi, masing-masing sifat akan mengimbangi sifat yang lain. Sifat adaptabilitas dan penghayatan misi sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan eksternal yang semakin kompleks. Kehadiran sifat keterlibatan dan konsistensi dibutuhkan untuk membenahi masalah-masalah internal atau memperkuat sistem dan prosedur yang sudah berjalan. Sifat adaptabilitas dan keterlibatan membantu perusahaan lebih fleksibel dalam melakukan perubahan-perubahan yang sesuai agar lebih kompetitif. Sifat penghayatan misi dan konsistensi mewujudkan stabilitas bagi para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang sesuai dengan strategi bisnis agar visi dan misi perusahaan tercapai.

Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan rasio keuangan yang berasal dari laporan keuangan yang sudah diaudit, berdasarkan penilaian yang biasanya dilakukan pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara.

## **F. PENGARUH KINERJA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI**

Kinerja yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja karyawan, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja, yaitu tugas fungsional dan perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan

pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antara persona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri. Swanson dan Gradous (dalam Pace dan Faules, 2000), hasil dari perangkat kinerja adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung ini, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan.

Gilber (dalam Pace dan Faules, 2000), berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai.

Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan di bawah ini, yakni:

1. Yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
2. Menggunakan tolok ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat objektif.
3. Dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
4. Dilaksanakan secara konsisten, dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi Ruky. (Dalam Usmara, 2002).

Kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai. Ketika kita mulai merencanakan kinerja, kita harus memandangnya dalam suatu konteks nilai. Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter (1967), yang menyatakan bahwa performance ialah “*Successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Schermerhorn (1991), mengartikan kinerja sama dengan produktivitas. Produktivitas memang dapat diartikan kinerja, tetapi kinerja belum tentu berupa produktivitas. Miner (1988), memberikan arti kinerja agak luas, karena yang dimaksud dengan kinerja mencakup kuantitas dan kualitas, lamanya kerja, dan kerja sama. Sedangkan, Szilagyi dan Wallace (1990), membedakan kinerja menurut jenjang organisasi: kinerja jenjang individu, kelompok dan organisasional.

Kinerja jenjang individu ialah kepuasan kerja, pencapaian sasaran dan stres. Kinerja jenjang kelompok ialah semangat (morale), kerukunan (cohesiveness), efisiensi, dan produktivitas. Kinerja jenjang organisasional seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas berarti menjalankan suatu peran. Jadi, kinerja dapat dikatakan berhasil apabila efektivitas organisasi dapat diwujudkan. Bahwa efektivitas organisasional dipengaruhi oleh berbagai

variabel. Namun perlu disadari bahwa berbagai variabel itu berpengaruh terhadap efektivitas melalui perilaku manusianya. Manusia yang menggerakkan, baik software maupun hardware, bukan secara langsung pada hasil tujuannya. Misalnya, teknologi diganti dengan yang lebih baik, tetapi jika tidak digerakkan oleh manusia dengan perilakunya, niscaya tidak akan terjadi efektivitas. Secara garis besar pengaruhnya melalui perilaku manusia itu dari dua sisi: dari dalam diri manusianya, meliputi kebutuhan, kemampuan, watak, minat dan persepsi peran dan dari luar diri manusianya, yaitu teknologi, struktur, kemampuan dan motivasi. Struktur dapat berpengaruh baik terhadap efektivitas organisasi yaitu pembagian kerja, spesialisasi, pengelompokan, dan sebagainya. Struktur yang dipengaruhi teknologi juga berpengaruh terhadap efektivitas. Menurut Steers (1977), efektivitas dapat dipandang sebagai fungsi kemampuan suatu organisasi yang berhasil memadukan teknologi, struktur, dan karakteristik pribadi dengan faktor-faktor sosial menjadi kesatuan yang selaras dan berorientasi tujuan.

## **G. KESIMPULAN**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi perusahaan hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan-karyawannya. Sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan, maka masing-masing unit dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit dapat dinilai secara objektif. Untuk itu seorang manajer perlu mempunyai ukuran

kinerja para karyawan, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Di samping itu, informasi tentang kinerja karyawan diperlukan pula, bila suatu saat seorang manajer ingin mengubah sistem yang ada. Kita sering terjebak untuk menilai seseorang berkinerja buruk, padahal sistem yang digunakan salah.

Tidak ada pelaku bisnis dari sektor industri mana pun yang menginginkan kinerja perusahaannya menurun. Akan tetapi, tidaklah mudah untuk mempertahankan dan meningkatkannya di tengah situasi dan kondisi Indonesia yang menurut banyak pengamat sedang carut-marut sejak dilanda krisis ekonomi, apalagi tingkat persaingan bisnis baik dari dalam maupun luar negeri semakin meningkat dan peraturan pemerintah semakin ketat. Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam organisasi.

Oleh karena itu, setiap orang sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi di mana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan.

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku

organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

Kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai. Ketika kita mulai merekayasa kinerja, kita harus memandangnya dalam suatu konteks nilai. Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Namun dalam praktiknya manajer banyak mengalami kendala, yang berkaitan dengan penilaian. Pertama, penjabaran dan menilai kinerja karyawan yang baik hal ini disebabkan adanya perubahan sifat-sifat kerja yang dilaksanakan karyawan, sifat multidimensional kerja (pekerjaan semakin kompleks), penerapan teknologi baru di tempat kerja dan kurangnya pelatihan manajerial mengenai kinerja yang baik. Kedua, kesulitan dalam mengidentifikasi kompensasi yang bernilai bagi karyawan, karena untuk mengidentifikasi kompensasi bagi karyawan perlu dilakukan dengan dua tahap yaitu mengelompokkan jenis kompensasi baik yang intrinsik maupun ekstrinsik. Kompensasi intrinsik memiliki dimensi keanekaragaman kerja, otonomi pekerjaan, identitas produk, umpan balik terhadap tugas, dan arti pentingnya tugas. Dimensi ukuran waktu dan waktu pemberian kompensasi harus memiliki arti penting. Ukuran yang memadai agar dapat memberikan

motivasi serta semakin cepat kompensasi yang diberikan akan semakin berarti. Ketiga, kesulitan dalam menciptakan keterkaitan atau keselarasan yang kurang tepat antara kompensasi dengan kinerja, hal ini berkaitan dengan kegagalan menciptakan keselarasan desain kompensasi dengan kinerja karyawan, terciptanya keselarasan yang kurang tepat, terdapat sebagian karyawan terutama level buruh tidak menginginkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang dicapainya atau kesalahan manajer dalam memahami laporan penilaian kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agor, W.H., 1986, *The Logic of Intuition: How Top Executive Make Important Decisions*, Organization Dynamic
- Bass, BM. Avolio, B.J. 1993, *Transformasional Leadership and Prganizational Cultrul*. PAQ Spring
- Caudron, S. 1995, *Create an Empowering Environment*, Personnel Journal, September, 28-36
- Campbell, J.P., Bownas, E.A. & Dunnette, M.D., 1974, *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research, and Opinion*. San Diego, California : Naval Personnel Research and Development
- Cox, Taylor, Jr., 1994, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Praticce*, San Francisco: Berret – Koehler Publishers
- Conger, J.A., 1993, *The Brave New World of Leadership Training: Organizational Dynamic*, Winter
- Cooper. R. K., 1997, *Executive EQ (terj)*, PT. Gramedia, Jakarta
- Clark, Neil, 1991, *Managing Personal Learning and Change*, McGraw-Hill International (UK) Ltd
- Chandler, A., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts: The M.I.T Press
- Deal, Terrence E., & Kennedy, Allan A., 1982, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Denison, Daniel R., 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons
- Dardnerr, H., 2002, *Multiple Intelligences (terj)*, Interaksara, Batam
- Eales-White, Rupert, 1994, *Creating Growth from Change-How You React, Develop and Grow*, McGraw-Hill International (UK) Ltd

- Galpin, J.T., 1996, *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, Jossey-Bass, San Francisco
- George, J.M. dan G.R. Jones, 2002, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education, Inc
- Georgopoulos, B.S. & Tannebaum, A.S., 1957, The Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22:534-40
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, dan Frank Acito, 2000, Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations, *Journal of Marketing* 64 (July), 34-49
- Junaedi, M.F. 1999, Pengembangan Potensi Kreativitas Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, *MODUS, Jurnal Ekonomi dan Bisnis* No. 1 tahun XII, 77-85
- Jenkis, R., 1996, *Social Identity*, London: Routledge
- Hartanto, F.M., 1986, Manusia Karya yang Bersumber Daya di dalam Sistem Usaha Paradigma Tenaga Kerja di Abad ke 21, *Visi*, 1 (3) 4-18
- Hunt, J.G., 1991, *Leadership: A New Synthesis*, Sage
- Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in World Related Values*, Beverly, California: Sage
- Hogg, M.A & Abrams, D., 1988, *Social Identification: A Social Psychology of Intergroup Relation and Group Processes*. London: Routledge
- Jaworski, B. J., dan Kahli A. J., 1996, Market Orientation : Review, Refinement and Roadman, *Journal of Marketing*, 1, 119-135
- Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J., Serpa, Roy & Associate, 1988, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey Bass Publishers
- Koentjaraningrat, 1985, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta: PT. Gramedia
- Luthans, R., 1992, *Organizational Behavior*, NY: McGraw Hill, Inc
- McGregor, Douglas, 1962, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw Hill
- Miller, Lawrence M., 1984 *American Spirit, Vision of a New Corporate Culture*, New York, N.Y. Warner Books, Inc

- Miner, John B., 1988, *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, New York: Random House, Business Division
- Moreland, R., Levine & Cini, M., 1993, *Group Socialization: The Role of Commitment*, dalam *Group Motivation Social Psychology Perspectives*, Editor, Michael A Hogg & Dominic Abrams, D., New York: Harvester Wheatsheaf
- O'Reilly, C., 1983, *Coporations, Cults, and Organizational Culture: Lesson from Silicon Valley Firms*, In Gregory Morrhead & Ricky W. Griffin. *Organization Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ouchi, William G, 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet the Kapanese Challenge*. California: Addison-Wesley Publishing Company
- Peters, Tomas J. & Wwaterman, Robert H., Jr, 1982, *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Book
- Price, J.L., 1968, *Organizational Effectiveness: An Inventory of Proposition*, Homewood, III: Richard D. Irwin
- Robbins, S.P., 2001, *Organizations Behavior*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, Inc
- Schein, Edgar H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schweltz, R. et al., 1997, *Could Participative Design be the Answer for Us*, *Journal for Quality and Participation*. January-February, 34-42
- Schermerhorn, J.R., 1996, *Management*, John Willer & Sons, Inc, New York
- Steers, Richard M., 1975, *Problems in the Measurement of Organizational Effectivness*, *Administrative Science Quarterly*, December, Volume 20, 546-558
- Stieber, J., 1983, *Employment at Will: An Issue for the 1980's* Proceeding of the Thirty Sixth Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association-Presidentia Address, 1-13
- Tunstall, W.B., 1983, *Cultural Transition at AT & T*, *Sloan Management Review*, pp. 15-26

- Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J., Serpa, Roy & Associate, 1988, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Koentjaraningrat, 1985, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta : PT. Gramedia
- Khan, S& Worldwide, A. 1997, *The Key to Being A Leader Company: Empowerment*, *Journal for Quality and Participation*, January-February, 44-50
- Walton, Clarence C., 1988, *The Moral Manager*, New York : Harper Business, A Division of Harper & Row Publishers
- Zald, M.V. & Ash, R, 1966, *Social Movements in Organizations Growth, Decay and Changes*, *Social Force* 77 : 3427-41
- Zohar, D. dan Marshall, I., 2001, *Spiritual Quotient (SQ) (terj.)* Bandung: M