

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

Organisasi sektor publik seringkali digambarkan sebagai tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, dan berbagai kritikan lainnya. Munculnya kritik keras yang ditujukan kepada organisasi-organisasi sektor publik tersebut kemudian menimbulkan gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik. Mahmudi (2007) menyebutkan bahwa salah satu gerakan yang menandai reformasi sektor publik adalah munculnya konsep *New Public Management* (NPM).

Ditinjau dari perspektif historis, pendekatan manajemen modern di sektor publik pada awalnya muncul di Eropa tahun 1980-an dan 1990-an sebagai reaksi terhadap tidak memadainya model administrasi publik tradisional. Penekanan NPM pada waktu itu adalah pelaksanaan desentralisasi, devolusi, dan modernisasi pemberian pelayanan publik (Mwita, 2000). Meskipun penerapan *new public management* bervariasi di seluruh dunia, upaya pemerintah beberapa tahun terakhir untuk melakukan *reinventing government*, restrukturisasi, dan pembaruan sistem birokrasi mempunyai tujuan yang sama, yaitu untuk memperbaiki kinerja sektor publik dan meningkatkan daya respons lembaga-lembaga pemerintah terhadap klien dan pelanggannya (masyarakat) melalui efisiensi dan efektivitas di berbagai penyelenggaraan program.

Selanjutnya Hood (1991) menjelaskan bahwa konsep *new public management* mengandung tujuh komponen utama, yaitu: manajemen profesional di sektor publik, adanya standar kinerja dan ukuran kinerja, penekanan lebih pada pengendalian *output* dan *outcome*, pemecahan unit-unit kerja di sektor publik, menciptakan iklim persaingan di sektor publik, pengadopsian gaya manajemen sektor bisnis ke dalam sektor publik, dan penekanan disiplin serta penghematan dalam menggunakan sumber daya. Dengan demikian budaya kerja (organisasi) sektor publik pun harus berubah ke arah yang lebih baik dan dengan iklim persaingan yang semakin ketat seperti saat ini aspek motivasi juga perlu

diperhatikan dan ditingkatkan lagi sejalan dengan semangat reformasi birokrasi di berbagai lini organisasi publik.

## 2.1. Penelitian Sebelumnya

Seiring dengan perkembangan teori organisasi, para ahli secara bertahap sudah mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja. Salah satu yang menonjol adalah penelitian yang dilakukan Hofstede (Nurmantu, 2005). Penelitian ini dilakukan dua kali, yang pertama tahun 1968 dan berikutnya tahun 1972 dengan judul "*Culture's Consequence*". Dari penelitian ini dihasilkan 116.000 kuesioner di 72 negara. Tesis Hofstede adalah budaya nasional akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi internasional di negara yang bersangkutan. Organisasi bisnis yang menjadi objek studi dalam penelitian ini adalah IBM. Hofstede menganalisis data survei yang terkait pada nilai-nilai dalam hubungan kerja.

Pada laporan penelitian yang dibuat dalam bentuk buku yang diterbitkan tahun 1980, Hofstede menemukan adanya perbedaan perangai (perilaku) yang diekspresikan oleh pimpinan IBM yang dijelaskan dengan menggunakan empat dimensi budaya, yaitu: *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism and collectivism*, dan *masculinity and femininity*. Kemudian pada buku yang diterbitkan di tahun 2001, dimensi-dimensi tersebut ditambah dengan dimensi kelima, yakni: *long-versus short-term orientation*. Dalam sajian hasil penelitiannya Hofstede merumuskan fase-fase dalam literatur organisasi tentang hubungan budaya dan kinerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rosseau (1990) mengajukan dua dimensi budaya yang dihubungkan dengan kinerja, yakni *team of satisfaction oriented norms* dan *security oriented norms*. Kinerja yang diukur adalah jumlah uang yang diterima untuk masyarakat.

Organisasi yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 32 organisasi sukarela nasional Amerika Serikat dengan jumlah staf yang digaji sebanyak 263 personil. Hasil penelitian Rosseau menunjukkan bahwa hanya sedikit signifikansi hubungan antara security norm dengan kinerja yang tinggi (Nurmantu, 2005).

Penelitian Kotter dan Heskett (1997) yang berjudul "*Corporate Culture and Performance*" bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja ekonomi jangka panjang untuk mengklasifikasi sifat dan alasan-alasan bagi hubungan tersebut dan untuk mengetahui apakah dan bagaimana hubungan tersebut dapat di eksploitasi untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Penelitian ini melakukan survey terhadap 207 perusahaan dalam dua puluh dua industri di Amerika Serikat. Kesimpulan hasil penelitian tersebut antara lain bahwa: (1) *Budaya organisasi dapat mempunyai dampak terhadap kinerja jangka panjang*, (2) *Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi di masa datang*, (3) *Meskipun sulit diubah, budaya kerja dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja* (Moeljono, 2007).

Homburg dan Pflesser (2000) melakukan penelitian mengenai budaya organisasi yang berorientasi pasar. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berorientasi pasar memengaruhi kinerja keuangan melalui kinerja pasar dan hubungan ini semakin besar dalam dinamika pasar yang tinggi (Wirawan, 2007).

Dari penelitian tersebut dapat digarisbawahi bahwa terdapat korelasi yang erat antara budaya organisasi dengan peningkatan kinerja sebuah organisasi. Jika ingin melakukan perubahan kinerja, berarti perlu dilakukan perubahan budayanya, baik yang kasat mata maupun yang tidak terlihat.

## 2.2. Motivasi

Pimpinan suatu organisasi seringkali baru menyadari pentingnya melakukan diagnosis atau evaluasi terhadap motivasi kerja, manakala motivasi kerja para pegawainya menurun pada tingkat yang rendah. Terpeliharanya motivasi kerja yang tinggi bagi para pegawai menjadi salah satu tanggung jawab pimpinan yang tidak kalah pentingnya dengan tanggung jawab lain dalam memimpin sebuah organisasi. Jika pegawai dibiarkan memiliki motivasi kerja yang rendah akan membawa dampak pada menurunnya tingkat kinerja pegawai dan kinerja organisasi tersebut.

Menurunnya motivasi kerja dapat terlihat melalui gejala meningkatnya pegawai yang mangkir, malas, serta berbagai reaksi maupun keluhan lain. Oleh karena itu amatlah penting agar pimpinan dapat secara kontinyu melakukan observasi serta menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan kemudian mengambil langkah nyata dan efektif untuk menghindari terjadinya hal yang lebih buruk.

Untuk mengetahui lebih jauh tentang masalah motivasi, berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian tentang motivasi. Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-masing orang itu serta disesuaikan dengan perkembangan peradaban manusia.

Ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang artinya bergerak. Menurut Winardi, (2002), istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Harold Koontz dan Heinz Weihrich (dalam Robbins 2006) juga mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut :

**Universitas Indonesia**

*“Motivation is a general term applying to the entire class of drives, desire, needs, wishes and similar forces. To say that managers motivate their subordinates is to say that they do those things which they hope will satisfy these drives and desires and induce the subordinates to act in a desired manner.”*

Jika diterjemahkan secara bebas, motivasi adalah suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenis. Para manajer dan pimpinan organisasi dikatakan memotivasi bawahan mereka adalah dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan hal-hal yang mereka harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan suatu cara yang diinginkan.

Dengan demikian maka istilah motif sama artinya dengan kata-kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan lain-lain. Secara konkrit motivasi dapat diberikan batasan sebagai proses pemberian motif (penggerakkan) bekerja sebagai pegawai sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi secara efisien, memberi motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat kerja dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik.

Hal ini sejalan dengan pendapat Winardi (2000) yang menyatakan bahwa motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Kita sebagai manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka kita harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi.

Dihubungkan dengan artikata asal motivasi tersebut menunjukkan bahwa suatu motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bersikap dan berperilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Oleh karena itu secara garis besar dapat dikatakan bahwa

motivasi setidaknya mengandung tiga komponen utama yakni kebutuhan, motif dan tujuan.

Victor H. Vroom (dalam Ndraha, 1999) mengemukakan bahwa motivasi adalah produk tiga faktor, pertama, *valence* (V), menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi. Kedua, *expectancy* (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*). Probabilitas itu bergerak dari 0 (nol, tiada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). Ketiga, *Instrumentality* (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.

Sedangkan Atkinson (dalam Scott, 1971) mengemukakan bahwa kekuatan motivasi adalah suatu fungsi dari tiga variabel yang dijelaskan sebagai berikut :

$$\text{Motivasi} = f(\text{motif} \times \text{pengharapan} \times \text{insentif}).$$

Istilah tersebut berarti sama dengan :

1. Motif menunjukkan kecenderungan yang umum dari individu untuk mendorong pemuasan kebutuhan. Ia mewakili kepentingan tentang pemenuhan kebutuhan.
2. Pengharapan adalah kalkulasi subyektif tentang kemungkinan tindakan tertentu yang akan berhasil dalam memuaskan kebutuhan (mencapai tujuan).
3. Insentif adalah kalkulasi subyektif tentang nilai pengharapan bagi pencapaian tujuan.

Keragaman pendapat di atas dikemukakan berdasarkan cara pandang dan latar belakang penelitian masing-masing ahli. Namun pada prinsipnya menunjukkan bahwa dalam melakukan aktifitasnya, manusia sebenarnya digerakkan atau didorong oleh sesuatu motif atau kepentingan yang bersumber dari adanya kebutuhan dan keinginan yang harus dipenuhi.

Dengan adanya kebutuhan itu, kemudian menimbulkan niat untuk memenuhinya. Kemudian hal ini mendorong seseorang untuk beraktifitas dan pada gilirannya menimbulkan keinginan serta semangat yang kuat untuk bekerja dan berusaha dalam proses pemenuhannya.

Jika aktifitasnya dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berperilaku atau bersikap mendukung secara ikhlas dan berupaya untuk merealisasikannya. Sebaliknya, jika sesuatu keinginan tersebut berlawanan atau dipandang tidak menyentuh keinginan seseorang, maka akan berperilaku acuh atau masa bodoh, meninggalkan bahkan berupaya menghalanginya. Dalam konteks ini Hersey and Blanchard (1995) mengemukakan bahwa adanya perilaku manusia pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Apabila seseorang sudah siap beraktifitas untuk kebutuhannya itu, maka dorongan sesedikit apapun perlu dimiliki untuk membuatnya dapat bergerak.

Suatu fenomena yang sering kita lihat dalam birokrasi pemerintahan kita saat ini adalah bahwa para pimpinan unit kerja senantiasa menghadapi masalah yakni muncul perbedaan kinerja antara bawahan yang satu dengan lainnya. Mengingat bahwa setiap tindakan seorang pimpinan dalam suatu organisasi dapat memberikan stimulasi reaksi para bawahan, maka tidak ada pilihan lain harus dilakukan motivasi agar bawahan dapat memiliki kinerja yang maksimal.

Persoalannya adalah bagaimana melakukannya, apakah tindakan yang dilakukan akan efektif sehingga bawahan dapat bekerja bagi pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan tersebut, Winardi (2001) mengutip pendapat James Gibson bahwa motivasi merupakan sebuah konsep yang kita gunakan, apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seseorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku.

Pendapat itu seiring dengan Davis dan Newstroom (1996) mengemukakan bahwa setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini merupakan sikap

yang mempengaruhi cara orang-orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka.

Empat pola motivasi yang sangat penting adalah : prestasi, afiliasi, kompetensi dan kekuasaan. Prestasi adalah dorongan untuk mengatasi tantangan untuk maju dan berkembang. Afiliasi adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif. Kompetensi adalah dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi. Kekuasaan adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi.

Lebih lanjut, Davis dan Newstrom (1996) mengemukakan bahwa pendekatan motivasi yang diterima secara luas adalah model harapan (*expectancy model*), juga dikenal sebagai teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan telah diperluas dan disempurnakan oleh Porter dan Lawler serta yang lain. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor, yaitu seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (*valensi*), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (*harapan*), dan perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (*instrumentalitas*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang mau bekerja untuk kepentingan organisasi, apabila dapat meyakini bahwa apa yang dilakukan itu akan memberikan harapan akan diperolehnya.

Berkaitan dengan pentingnya motivasi dalam kehidupan individu manusia, Ndraha (1999) menyatakan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan. Keharusan untuk memenuhi kebutuhan mendorong manusia untuk bekerja. Keinginan (*want*) yang terarah pada alat-alat yang dianggap dapat mendukung kehidupan disebut kebutuhan (*need*).

Kebutuhan manusia telah lama dipelajari oleh para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia, diantaranya oleh Abraham Maslow dengan teorinya yang terkenal dengan sebutan "*A Theory of Human Motivation*". Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah



kebutuhan realisasi diri (*self actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut jika diurutkan adalah sebagai berikut (Thoha, 2007):

1. Kebutuhan Fisiologis, yakni kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas sakit.
2. Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan (*safety and security*) : kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian/ atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingness*) sosial dan cinta : kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Penghargaan (*esteems*) : kebutuhan akan penghargaan diri, dan penghargaan dari orang lain.
5. Aktualisasi diri (*self actualization*) : kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi

Teori Maslow berasumsi bahwa seseorang lebih berusaha memenuhi kebutuhan pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Sementara Sarundajang (2003) berpendapat bahwa pemberian kompensasi yang belum memenuhi kebutuhan pegawai berakibat rendahnya motivasi dalam bekerja dan hal ini dapat merembet kepada pencapaian dan pelaksanaan tugas.

Ada cara lain selain pendekatan tersebut untuk memotivasi atau mendorong bawahan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Ndraha (1999), bahwa cara untuk mengatasi kelemahan berbagai pegangan lain itu ialah menanamkan dan mempertumbuhkan didalam diri orang yang bersangkutan kesadaran (kesadaran etik) dan pengakuan bahwa kerja adalah kewajiban yang

wajib untuk dilakukan, terlepas dari adanya suatu dorongan dari luar, *reward* atau *punishment* yang dijanjikan atau diancamkan.

Sedangkan Mc Clelland mengungkapkan bahwa motif yang ada dalam diri manusia dipelajari dari lingkungan sosial. Banyak ahli yang berpendapat sama dengan Mc Clelland dalam membahas motivasi manusia, dengan menitikberatkan pada pemuasan kebutuhan sekunder yang bersifat sosial, sehingga sering disebut juga “teori motivasi sosial”. Lebih lanjut Mc Clelland mengemukakan bahwa semua individu dalam kehidupan sehari-hari mempunyai tiga motif, yaitu: motif berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa, hanya saja kekuatan dan intensitasnya tidak sama antara individu yang satu dengan lainnya.

Timbulnya perilaku dipengaruhi oleh motif yang mempunyai intensitas atau kekuatan terbesar, hal ini secara tidak langsung berarti bahwa motif tersebut telah teraktifkan atau aktual, yang disebut oleh para ahli sebagai motivasi. Karena itu berdasarkan teori motivasi sosial yang dikembangkan oleh Mc Clelland dalam Sahlan (2002) dinyatakan bahwa terdapat tiga macam motivasi yang mendorong perilaku manusia, yaitu:

1. Motivasi Berprestasi (*Need for Achievement*)

Adalah dorongan untuk mengerjakan sesuatu menjadi lebih baik atau lebih efisien daripada sebelumnya (Sahlan, 2002). Kebutuhan untuk berprestasi merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berpartisipasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat seseorang dalam bekerja. Karena itu kebutuhan akan berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja asalkan ada kesempatan yang diberikan untuk itu. Seseorang menyadari bahwa

hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang lebih baik. Dengan demikian pada gilirannya akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

## 2. Motivasi Berafiliasi (*Need for Affiliation*)

Adalah dorongan untuk membentuk, memelihara atau mempertahankan dan memperbaiki hubungan afeksi yang positif serta untuk disukai dan diterima orang lain. (Sahlan, 2002). Kebutuhan untuk berinteraksi sosial, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain atau berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena setiap orang pada dasarnya menginginkan hal-hal sebagai berikut:

- Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
- Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
- Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

Seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

## 3. Motivasi Berkuasa (*Need for Power*)

Menurut Mc Clelland (Sahlan, 2002), motivasi berkuasa merupakan kebutuhan untuk menguasai orang lain. Kebutuhan untuk berkuasa merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Dengan adanya kebutuhan ini, pegawai/seseorang akan mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan dapat ditumbuhkan secara sehat oleh pimpinan dalam memotivasi bawahannya agar mereka bekerja lebih giat dan lebih baik.

Para ahli, sebagaimana telah dipaparkan pada uraian di atas, memiliki pandangan dan pendapat yang berbeda tentang motivasi. Dengan merujuk pada teori motivasi sosial (kebutuhan) Mc Clelland, maka indikator motivasi yang akan digunakan dalam tesis ini adalah : motivasi berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa.

### **2.3. Budaya Organisasi**

Berbagai teori manajemen moderen menekankan pentingnya perilaku pelaku manajerial dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi. Baik atau buruknya layanan manajerial ditentukan oleh perilaku pelaku manajerial. Puas atau tidaknya konsumen, pelanggan, atau klien tergantung pada perilaku pemberi layanan. Inilah sebabnya budaya organisasi merupakan bagian bidang manajemen yang mendapat perhatian khusus dari para peneliti dan penulis manajemen.

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang berbeda dan dapat memengaruhi perilaku anggotanya baik secara individual maupun kelompok. Budaya organisasi memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi (Wirawan, 2007).

Contoh umum mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku dan kinerja organisasi yang baik adalah budaya organisasi bangsa Jepang. Dimana dalam waktu sepuluh tahun setelah kehancuran ekonomi dan industrinya akibat Perang Dunia II, ternyata bangsa Jepang mampu mengembangkan dan mempertahankan budaya yang kuat dan kohesif di seluruh negerinya untuk kemudian bangkit dari keterpurukan menjadi negara yang maju hingga sekarang.

Sebelum membahas definisi budaya organisasi secara utuh ada baiknya untuk mengetahui arti dan definisi dari kata budaya itu sendiri. Definisi budaya menurut Slocum (1995) dalam West (2000) adalah asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi.

Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 1996). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofo (2003) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (1993); budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004).

Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok. Lebih lanjut Schein menyebut bahwa budaya dapat dikatakan relatif stabil sifatnya, biasanya berubah sangat lambat. Beberapa fungsi budaya adalah: sebagai identitas dan citra suatu masyarakat, pengikat suatu masyarakat, sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya, sebagai kekuatan penggerak, sebagai pola perilaku, dan seterusnya.

Selanjutnya dalam teori pola umum munculnya budaya organisasi, implementasi dari visi dan misi akan memunculkan perilaku organisasi yang pada akhirnya akan melahirkan suatu budaya organisasi. Jadi suatu budaya muncul sebagai cerminan dari visi, misi, strategi dan berbagai pengalaman yang dimiliki oleh setiap orang dalam mengimplementasikannya. Karena itu dapat juga dikatakan bahwa visi dan misi merupakan salah satu yang erat kaitannya dalam membentuk budaya organisasi. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila budaya organisasi didefinisikan sebagai perekat organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.

Budaya organisasi didefinisikan secara umum sebagai adat-istiadat, tatacara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu. R. Linton sebagaimana dikutip Notowidagdo (1996) menyebutkan bahwa kebudayaan ialah konfigurasi dari tingkah laku yang dipelajari, dan hasil tingkah laku yang unsur-unsur pembentukannya didukung dan diteruskan oleh anggota dari masyarakat tertentu.

Sementara itu, Mondy (1993) memperjelas dengan mengartikan budaya organisasi (korporat) sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Budaya korporat (organisasi) dapat pula diartikan sebagai sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos dan tingkah laku (dalam Moeljono, 2003).

Selanjutnya Moorhead dan Ricky (1999), memberikan definisi budaya organisasi sebagai kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami manakah tindakan yang dapat dan tidak dapat diterima dalam

organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Schein (1992) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi ketika organisasi ini memecahkan masalah adaptasi eksternal dan internal para anggotanya, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dapat dikatakan valid dan karenanya dapat diajarkan kepada anggota organisasi yang baru sebagai cara yang tepat dalam mengamati, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Sementara itu Eldridge dan Crombie (1974) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Menurut Brown (1998) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memmanifestasi pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Sedangkan Jones (1995) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga interaksi dengan para pelanggan, klien dan pihak-pihak lain di luar organisasi (dalam Wirawan, 2007).

Definisi budaya organisasi tersebut menggambarkan bahwa sesungguhnya budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang berkarya dalam organisasi tersebut, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut dipergunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikutip Flippo (1993) dari Haire, Ghiselli dan Porter (1993) bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang unik dan khas seperti setiap orang memiliki kepribadian yang unik dan khas pula. Setiap lingkungan organisasi memiliki budaya yang berlaku di dalamnya, dan tidak selalu sama dengan budaya yang berlaku merujuk pada sistem nilai, norma-norma, tata cara, dan praktik-praktik perilaku yang dimiliki dan dijadikan acuan bagi seluruh anggota suatu organisasi.

Terkait dengan terbentuknya budaya dalam suatu organisasi Schein (1992) menjelaskan bahwa budaya suatu organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal:

- 1) Persoalan-persoalan adaptasi dan survival yang bersifat eksternal, yaitu masalah yang berorientasi pada tugas, merupakan misi inti atau alasan bagi eksistensi organisasi tersebut, sasaran-sasaran konkret berdasar misi tersebut, strategi untuk mencapai sasaran tersebut dan cara-cara untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran.
- 2) Persoalan-persoalan integrasi organisasi yang bersifat internal yaitu kriteria menentukan keanggotaan dari organisasi, dasar untuk menentukan status dan kekuasaan relatif dari anggota, kriteria mengalokasikan imbalan dan hukuman, peraturan-peraturan.

Dari penjelasan inilah kemudian dapat digambarkan bahwa budaya menjadi solusi yang baik bagi suatu organisasi dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internal, hal itu dapat menjadi pelajaran bagi individu dalam organisasi sebagai suatu cara untuk berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah eksternal. Maka diperlukan pemahaman visi, misi, strategi organisasi, tujuan organisasi, proses pengambilan keputusan, pengembangan struktur organisasi, dan sarana-sarana untuk memantau kemajuan organisasi melalui jaringan informasi. Berkaitan dengan masalah integrasi internal adalah bagaimana menggunakan bahasa yang sama, norma-norma yang berlaku,



cara-cara mendelegasikan wewenang, pemberian penghargaan dan imbalan, serta cara-cara mengatasi persoalan yang tidak diantisipasi sebelumnya.

Budaya organisasi mempunyai arti penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Suatu organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan membuat organisasi tersebut menjadi kuat dalam menghadapi hambatan dan tantangan. Untuk itu, upaya menciptakan budaya organisasi yang kuat menjadi keharusan bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis global.

Pemberdayaan budaya yang maksimal dapat membantu organisasi termasuk dalam pencapaian tujuannya. Dengan cara menanamkan filosofi organisasi yang merupakan pandangan hidup atau prinsip yang menjadi fondasi bagi setiap tindakan dan perilaku organisasi.

Kotter dan Heskett (1997), berpendapat bahwa budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda, yakni:

- (1). Budaya Organisasi yang tampak, budaya yang menggambarkan pola perilaku suatu organisasi. Sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.
- (2). Budaya Organisasi yang tidak tampak, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Di lain pihak Robbins (1994) menyatakan, bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem “pengertian yang diterima secara bersama.” Lebih lanjut Robbins (1994) menjelaskan bahwa organisasi mempunyai kepribadian seperti halnya individu. Kepribadian tersebut merupakan budaya organisasi. Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat interdependen. Dengan demikian dimensi bagi sebuah organisasi jelas harus mencolok, yang dapat didefinisikan dan diukur, oleh karena

itu Robbins (1994) menegaskan ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yakni tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggota organisasi untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- 3) Kejelasan arah tugas, yaitu terdapat kejelasan pembagian dan arah tugas di dalam organisasi.
- 4) Integrasi dalam koordinasi, adalah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
- 5) Dukungan manajemen, ialah tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya.
- 6) Pengawasan/proses kontrol, yaitu sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku pegawai.
- 7) Identifikasi, yaitu tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- 8) Sistem penghargaan/imbalan, yakni berupa tingkat alokasi dan penghargaan (seperti kenaikan gaji, promosi jabatan) yang diberikan berdasarkan *performance* pegawai.
- 9) Toleransi terhadap konflik, adalah tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
- 10) Pola komunikasi, yaitu tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritas pada hirarki formal.

Keseluruhan karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Misalnya pada bagian manajemen digunakan untuk mengukur perilaku kepemimpinan. Sebagian besar dimensi tersebut berkaitan erat dengan desain organisasi. Sebagai gambaran, semakin rutin sebuah teknologi sebuah organisasi dan makin desentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka makin kurang pula inisiatif individual para pegawainya. Pada struktur fungsional akan menciptakan budaya yang mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal daripada struktur sederhana.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari persamaan dan perbedaan definisi budaya organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas adalah bahwa budaya organisasi merupakan pola terpadu dari tingkah laku individu dalam organisasi yang menunjukkan bagaimana cara pegawai bekerja dan bertingkah laku serta bagaimana mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi terdiri atas nilai-nilai, yaitu apa yang dianggap penting dalam organisasi, dan kepercayaan, yaitu apa yang dipikirkan oleh pegawai tentang sesuatu hal yang akhirnya menghasilkan norma-norma untuk bertingkah laku.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh pada kinerja dan kepuasan menurut Robbins (1996) dapat digambarkan pada saat pegawai membentuk suatu persepsi subjektif secara keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang yang kesemuanya ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung kemudian mempengaruhi kinerja pegawai dengan dampak dari budaya yang kuat.

Begitu kuatnya pengaruh budaya organisasi birokrasi terhadap perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasi birokrasi mampu menetapkan tapal batas untuk membedakan dengan organisasi birokrasi lain; mampu membentuk identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi; mampu mempermudah terciptanya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu; mampu meningkatkan kemantapan keterikatan

sistem sosial; dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbol-simbol kendali perilaku para anggota organisasi.

Pelayanan publik sebagai suatu proses kinerja organisasi birokrasi, keterikatan dan pengaruh budaya organisasi sangatlah kuat. Dengan kata lain, apapun kegiatan yang dilakukan oleh aparat pelayanan publik haruslah berpedoman pada rambu-rambu aturan normatif yang telah ditentukan oleh organisasi publik sebagai perwujudan dari budaya organisasi publik.

Dari berbagai contoh praktik pelayanan publik jika diamati dapat disimpulkan bahwa penyebab kegagalan utama dalam melaksanakan orientasi pelayanan publik adalah : kuatnya komitmen budaya politik yang bernuansa sempit; kurangnya tenaga-tenaga kerja yang terlatih dan trampil dalam unit-unit lokal; kurangnya sumber-sumber dana untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab; adanya sikap keengganan untuk melakukan delegasi wewenang; dan kurangnya infrastruktur teknologi dan infrastruktur fisik dalam menunjang pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik. Di pihak lain ditengarai bahwa kegagalan daripada pelayanan publik ini juga disebabkan karena aparat birokrasi tidak menyadari adanya perubahan dan pergeseran yang terjadi dalam budaya masyarakatnya dari budaya yang bersifat hirarkhis, budaya yang bersifat individual, budaya yang bersifat fatalis, dan budaya yang bersifat egaliter.

Pelayanan publik yang modelnya birokratis cocok untuk budaya masyarakat hirarkhis; pelayanan publik yang modelnya privatisasi cocok untuk budaya masyarakat individual yang anti hirarkhis; pelayanan publik yang modelnya kolektif cocok untuk budaya masyarakat fatalis yang mendukung budaya hirarkhis dan anti budaya individu; sedangkan pelayanan publik yang modelnya memerlukan pelayanan cepat dan terbuka cocok untuk budaya masyarakat egaliter, yang anti budaya hirarkhis, anti budaya individu dan anti budaya fatalis.

Masyarakat Indonesia saat ini sudah memasuki era budaya masyarakat egaliter; oleh karenanya bentuk pelayanan publik yang cocok adalah model pelayanan cepat dan terbuka.

Oleh karena itu proses perubahan pembudayaan ini harus disebarluaskan atau disosialisasikan secara merata kepada masyarakat. Jika perlu dicarikan rekrutmen tenaga-tenaga kerja (birokrasi) yang profesional, mudah dipahami atau diartikulasikan secara tepat dan benar, kemudian ditumbuhkembangkan sebagai kepentingan masyarakat secara umum, dan dikomunikasikan secara dialogis.

Hasil dari proses pembudayaan diharapkan mampu menciptakan pengambilan keputusan/ kebijakan yang benar, selanjutnya menciptakan terbentuknya kelompok pelaksana kerja yang efektif, dan terciptanya tim pengawasan yang bertindak jujur dan obyektif. Pada akhirnya, proses ini berujung pada proses internalisasi kepribadian dan sinergi ekonomi masyarakat sebagai basis utamanya.

Budaya organisasi di Direktorat Pendidikan Madrasah merupakan sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku yang mengacu pada prinsip-prinsip *good governance* yang mengedepankan transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran.

Dari berbagai uraian di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang meliputi: inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, integrasi dukungan manajemen, pengawasan identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

#### **2.4. Kinerja**

Salah satu yang sulit dilakukan dalam analisis kinerja organisasi adalah memilih perangkat ukuran kinerja berdasarkan hasil yang seimbang untuk mengukur kesuksesan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi, dimana hal tersebut dirasakan oleh para pelanggan secara keseluruhan. Kesulitan pengukuran kinerja organisasi publik dikemukakan oleh Moenir (1995) yang menyatakan bahwa kesulitan dalam

**Universitas Indonesia**

mengukur kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi acapkali tidak hanya sangat kabur akan tetapi juga sifat multi dimensional.

Organisasi publik memiliki *stakeholder* privat. Karena *stakeholder* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang bersinggungan satu sama lain, yang mengakibatkan ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholder* juga menjadi berbeda-beda. Livine, dkk (1990) masih dalam Moenir (1995) mengemukakan tiga konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yakni responsivitas (*responsiveness*), tanggungjawab (*responsibility*) dan akuntabilitas (*accountability*).

Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. Sementara tanggungjawab menjelaskan sejauhmana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat publik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, oleh karena itu kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam hal ini pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja yang mereka lakukan secara informal, seperti komentator yang baik dari mitra kerja. Namun demikian, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Hersey dan Blanchard (1993) berpendapat bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan. Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian pegawai atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Irawan (1994) lebih spesifik mengatakan bahwa kinerja dalam konteks khusus memberikan pengertian sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Bila sampai pada penilaian mengapa seorang pegawai tidak menghasilkan kinerja pada suatu tingkat yang seharusnya dia mampu, maka perlu diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif.

Sebuah studi tentang kinerja menunjukkan beberapa karakteristik pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, yaitu : (1) Berorientasi pada prestasi. Pegawai yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya, (2) Percaya diri, Pegawai yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi, (3) Pengendalian diri. Pegawai yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri sangat tinggi, (4) Kompetensi. Pegawai yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka, (5) Persisten. Pegawai yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerjaan didukung oleh

suasana psikologis, dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan (Mink, 1993).

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai '*thing done*' Joko Widodo (2002) dalam satuan organisasi, ia mengutip Prawisosentono (1999) mengemukakan, bahwa kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sementara itu, Sampara (2000) menegaskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Keduanya menganggap, bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Vincent Gaspersz (2002) menegaskan, bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan organisasi ke arah yang lebih baik, yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data. Selanjutnya apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya Furtwengler (2002) mengungkapkan bahwa ada sejumlah aspek yang dapat dijadikan indikator kinerja, yakni:

1. Kecepatan

Kecepatan terkait dengan unsur-unsur, pemahaman mengenai pentingnya kecepatan dalam lingkungan persaingan, kemampuan melakukan pekerjaan dengan bagus, kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal, dan kemampuan mencari cara untuk menyelesaikan



pekerjaan rutin dengan lebih cepat. Kecepatan sangat penting bagi keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi.

## 2. Kualitas

Kualitas tidak dapat dikorbankan demi kecepatan. Kualitas pekerjaan dapat dilihat dari beberapa unsur seperti: bangga terhadap pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal, dan mencari cara-cara untuk memperbaiki kualitas pekerjaannya.

## 3. Pelayanan

Aspek pelayanan dapat dilihat melalui hal-hal berikut: pemahaman mengenai pentingnya melayani pelanggan, menunjukkan keinginan untuk melayani orang lain dengan baik, merespon pelanggan dengan tepat waktu, dan pegawai memberikan sesuatu lebih daripada yang diminta oleh pelanggan.

## 4. Nilai

Pemahaman mengenai nilai sangat penting dalam keputusan pembelian, penetapan sasaran, menyusun prioritas dan efektivitas kerja. Paling tidak ada dua hal yang tercakup dalam aspek nilai, yaitu: tindakan yang mengindikasikan pemahaman konsep nilai, dan nilai merupakan sesuatu yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan.

## 5. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal dapat ditinjau dari hal-hal: menunjukkan perhatian pada perasaan orang lain, menggunakan bahasa yang memberikan semangat kepada orang lain, bersedia membantu orang lain, dan merayakan keberhasilan orang lain dengan tulus.

#### 6. Mental untuk sukses

Mencakup unsur-unsur: memiliki sikap *can do* (yakin bahwa ia dapat melakukan apapun), mencari cara untuk menambah pengetahuan, mencari cara untuk memperbanyak pengalaman, dan realistis dalam mengukur kemampuan.

#### 7. Terbuka untuk berubah

Kondisi ini terkait dengan hal-hal seperti: bersedia menerima perubahan, mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas-tugas, tindakan yang mengindikasikan sifat ingin tahu, dan memandang peran yang dilakukannya sebagai peran yang berarti.

#### 8. Kreativitas

Kreativitas dapat dilihat dari beberapa hal, seperti: kreativitas dalam pemecahan masalah, kemampuan melihat hubungan antara masalah-masalah yang kelihatannya tidak berkaitan, kemampuan membuat konsep abstrak dan mengembangkannya menjadi konsep yang dapat diterapkan, dan kemampuan menerapkan kreativitasnya dalam pekerjaan sehari-hari.

#### 9. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi meliputi: mampu menampilkan gagasan logis dalam bahasa yang mudah dipahami, kemampuan menyatakan ketidaksetujuan tanpa menciptakan konflik, kemampuan menulis menggunakan kata-kata yang jelas dan tepat, serta kemampuan menggunakan bahasa yang bernada optimis/positif.

#### 10. Inisiatif

Inisiatif pegawai mencakup hal-hal berikut: selalu bersedia membantu orang lain jika pekerjaannya telah selesai, ingin selalu terlibat dalam proyek yang baru, selalu berusaha mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja dan menjadi sumber gagasan untuk perbaikan kinerja.

**Universitas Indonesia**

## 11. Perencanaan organisasi

Kemampuan perencanaan organisasi misalnya: selalu membuat jadwal personal, bekerja berdasarkan jadwal tersebut, dan selalu memutuskan lebih dahulu pendekatan yang akan digunakan pada suatu tugas sebelum memulainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep kinerja pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu tertentu. Apabila dikaitkan dengan organisasi atau instansi, kinerja yang dihasilkan harus sesuai dengan wewenang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dan tidak melanggar aturan atau etika.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa kinerja adalah penilaian diri terhadap prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Selanjutnya indikator kinerja yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagian dari sebelas indikator kinerja yang dikemukakan oleh Furtwengler yaitu indikator : kecepatan, pelayanan, nilai, terbuka untuk berubah, kreativitas, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

## 2.5. Model Analisis

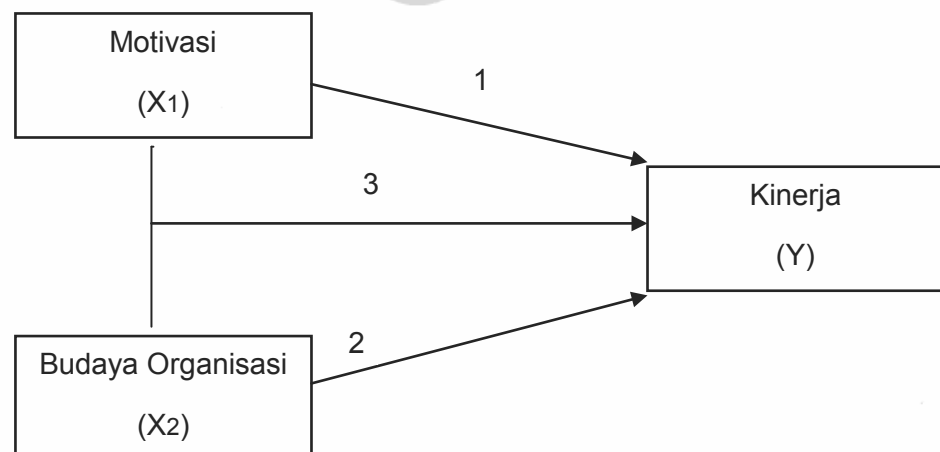
Model analisis yang dipakai dalam penelitian ini berguna untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah *motivasi* dan *budaya organisasi* (variabel independen atau variabel bebas) serta *kinerja* (variabel dependen atau variabel terikat).

Berdasarkan sifatnya, hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai merupakan hubungan yang bersifat asimetris. Hubungan asimetris merupakan hubungan yang menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya, tapi tidak berlaku sebaliknya dan hubungan ini bersifat satu arah.

Setelah dilakukan kajian atas beberapa penelitian sebelumnya dan didukung dengan teori-teori yang berkaitan, maka dapat dibentuk model analisis kerangka pemikiran teoritis untuk menjawab masalah penelitian seperti terlihat pada gambar 2.1:

Gambar 2.1

Model analisis keterkaitan antara motivasi, budaya organisasi dan kinerja



## 2.6. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan juga dapat diartikan sebagai tahapan selektif yang menghasilkan penekanan terhadap hal-hal yang menjadi pengecualian atau hal-hal yang merupakan konsekuensi dari suatu fenomena sosial tertentu. Dengan demikian, hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ha : Motivasi berpengaruh positif/signifikan terhadap Kinerja pegawai  
Ho : Motivasi tidak berpengaruh positif/signifikan terhadap Kinerja pegawai
2. Ha : Budaya organisasi berpengaruh positif/signifikan terhadap Kinerja pegawai  
Ho : Budaya organisasi tidak berpengaruh positif/signifikan terhadap Kinerja pegawai
3. Ha : Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif/signifikan terhadap Kinerja pegawai  
Ho : Motivasi dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif/signifikan terhadap Kinerja pegawai

## 2.7. Operasionalisasi Konsep

Berdasarkan uraian pada tinjauan literatur sebelumnya mengenai motivasi, budaya organisasi, dan kinerja, maka operasionalisasi konsep penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1  
Operasionalisasi Konsep

Variabel	Definisi	Indikator	Butir Kuesioner	Sumber
Motivasi	<p>motivasi dititikberatkan pada pemuasan kebutuhan sekunder yang bersifat sosial. Semua individu mempunyai tiga motif, yaitu: motif berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa, hanya saja kekuatan dan intensitasnya tidak sama antara individu yang satu dengan lainnya</p>	Motivasi berprestasi	1 s.d. 8	Teori kebutuhan (motivasi sosial) yang dikembangkan oleh Mc Clelland
		Motivasi berafiliasi	9 s.d. 15	
		Motivasi berkuasa	16 s.d. 20	
Budaya Organisasi	budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama	Inisiatif individu	21 s.d. 23	Merujuk pada sepuluh karakteristik utama Budaya Organisasi menurut
		Toleransi terhadap tindakan beresiko	24 s.d. 26	
		Kejelasan arah	27	

Universitas Indonesia

Variabel	Definisi	Indikator	Butir Kuesioner	Sumber
		tugas		Stephen P. Robbins
		Integrasi dalam koordinasi	28, 29	
		Dukungan manajemen	30 s.d. 32	
		Proses kontrol	33, 34	
		Identifikasi	35	
		Sistem imbalan	36, 37	
		Toleransi terhadap konflik	38,39	
		Pola komunikasi	40	
Kinerja	suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu	Kecepatan	41 s.d. 43	Indikator Kinerja menurut Dale Furtwengler
		Pelayanan	44 s.d. 46	
		Nilai	47 s.d. 49	
		Terbuka untuk berubah	50 s.d. 53	
		Kreativitas	54	
		Inisiatif	55 s.d. 57	
		Perencanaan organisasi	58 s.d. 60	