

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terhadap budaya perusahaan masih jarang dijumpai di Indonesia. Sepanjang penulis ketahui, Sulistyono melakukan penelitian sejauh mana budaya perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Bank Rakyat Indonesia) (Persero) cabang Yogyakarta di tahun 1999. Penelitian ini memaparkan bahwa falsafah perusahaan sebagai cikal bakal budaya organisasi menjadi faktor penting terhadap tercapainya kepuasan kerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian tersebut Dr. Djokosantoso Moeljono, mantan direktur BRI, juga melakukan penelitian di perusahaan yang pernah dipimpinnya itu pada tahun 2001. Penelitian dilakukan di 24 cabang dan 96 unit wilayah kerja BRI di kota-kota besar Indonesia. Penelitian tersebut menghasilkan temuan-temuan bahwa faktor budaya perusahaan berpengaruh dominan terhadap produktivitas pelayanan nasabah.

Selanjutnya Tjahjaning Poerwati melakukan penelitian pada tahun 2002 pada 700 manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta, dengan salah satu kesimpulan bahwa budaya perusahaan mempunyai tingkat kesesuaian yang tinggi sebagai variabel moderating (variabel yang memperkuat hubungan) terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Dari penelitian-penelitian tersebut penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana kontribusi budaya

perusahaan dan motivasi dalam bekerja sebagai variabel moderating terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah proses mengelola segala sumber daya yang ada di dalam organisasi baik berupa finansial, fisik, manusia, maupun kemampuan teknologi dan sistem, untuk dimanfaatkan sebaik mungkin demi mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen dilakukan dengan esensi untuk mengintegrasikan segala sumber daya tersebut yang diwujudkan dengan berbagai aktivitas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat, dunia usaha, dan pandangan ilmu manajemen, sumber daya manusia kini dianggap sebagai faktor penting dalam sebuah perusahaan dan ditempatkan ke puncak tangga perhatian manajemen. Hal ini terjadi karena betapapun sempurnanya sumber daya-sumber daya lain di dalam perusahaan apabila tidak didukung oleh manusia yang berkualitas baik maka perusahaan juga tidak akan efektif dalam kerjanya.

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut T. Hani Handoko (1987, hal 3) manajemen sendiri mempunyai fungsi-fungsi *perencanaan* (penetapan apa yang akan dilakukan), *pengorganisasian* (perancangan dan penugasan kelompok kerja), *penyusunan personalia* (penarikan, seleksi,

pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), *pengarahan* (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik), dan *pengawasan*. Hal itu memberi pengertian kepada kita bahwa manajemen mempunyai pengertian yang lebih luas bahwa dalam manajemen yang utama dikelola adalah sumber daya manusia, bukan finansial ataupun finansial.

Sedangkan untuk memahami sumber daya manusia sebaiknya kita meninjau apa yang dilakukan oleh para manajer dalam proses manajemen. Semua manajer dalam arti tertentu adalah seorang manajer sumber daya manusia, karena mereka semua terlibat dalam proses menarik dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Semua manajer dituntut untuk dapat memperkuat kinerja manajemen, bagaimana agar semua orang yang ada dalam perusahaan dapat secara bersama-sama mencapai tujuan perusahaan dengan bekerja secara optimal sesuai yang diinginkan perusahaan.

Ada banyak sekali hal yang kompleks untuk membuat seorang manusia dapat mengerahkan potensi terbaiknya demi mencapai suatu hal, sehingga manajemen sumber daya manusia seperti sebuah seni yang menyangkut berbagai masalah mengenai manusia dalam berinteraksi dengan pihak-pihak tertentu di dalam perusahaan atau lingkungan kerjanya. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapatlah diketahui definisi dari manajemen sumber daya manusia. Terdapat berbagai macam pendapat tentang pengertian atau

definisi tentang manajemen sumber daya manusia namun sebenarnya mempunyai maksud yang sama.

T. Hani Handoko (1987, hal 3) menuliskan, menurut Edwin B. Flippo :

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Henry Simamora (1999, hal 3) :

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Menurut Stoney (Alwi, 2001, hal 6) :

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang terintegrasi, struktural, dan teknik-teknik personel.

Dari ketiga definisi itu dikemukakan mengenai beberapa hal seperti visi, misi, pengelolaan tenaga kerja, penilaian tenaga kerja, kultur, strategi, lingkup organisasi, semuanya mempunyai orientasi pandangan yang berbeda. Benang merah yang dapat ditarik dari ketiga definisi tersebut adalah, bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia agar

optimal dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Organisasi

Pelayanan yang bermutu dari karyawan haruslah sebagai bentuk usaha agar mampu menjadi pilihan terbaik bagi para konsumennya. Produk berupa barang maupun jasa apapun yang dihasilkan perusahaan harus mampu menciptakan kepercayaan konsumen pada perusahaan. Konsumen akan selalu membandingkan pelayanan yang diterimanya dengan pelayanan dari perusahaan lain.

Kepercayaan akan terbentuk jika secara internal pengelolaan sebuah perusahaan mampu mengarahkan dan menghasilkan sumber daya manusia terpercaya yang mempunyai kemampuan tinggi untuk melayani secara terhormat. Salah satu hal penting dalam proses ini adalah pengelolaan budaya korporat (budaya perusahaan). Budaya perusahaan menjadi salah satu faktor yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lain. Implikasinya adalah bahwa setiap individu yang bergabung dengan perusahaan harus mau dan mampu menyesuaikan perilakunya dengan budaya perusahaan yang mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan dan kemampuan meningkatkan kinerjanya.

Karyawan sebagai sumber daya paling penting dalam sebuah perusahaan. Menurut Syafaruddin Alwi (2001, hal 26), secara

internal, MSDM harus mengemban tiga fungsi utama yaitu, pencarian tenaga kerja yang berkualitas (*attracting*), pengembangan kualitas tenaga kerja (*developing*), dan pemeliharaan kualitas tenaga kerja (*maintaining*). Dalam ungkapan perspektif Sumber Daya Manusia (SDM) ada ungkapan yang populer, “*make people before make product*”, yang menunjukkan bahwa tanggung jawab perusahaan sangat besar terhadap karyawannya. Sebagai bentuk tanggung jawab terhadap karyawan, perusahaan harus mampu meningkatkan motivasi, komitmen, kemampuan, dan keahlian karyawan.

Jika dilihat dari hubungan departemen SDM dengan departemen lain dalam organisasi dalam praktek kerjanya tanggung jawab terhadap karyawan tidak lagi sepenuhnya menjadi tanggung jawab departemen SDM saja, tetapi juga menjadi tanggung jawab bersama departemen-departemen lain dalam struktur organisasi. Peran departemen SDM seolah sebagai konsultan untuk setiap problem SDM di setiap lini perusahaan. Oleh karena itu departemen SDM dituntut tidak hanya mengetahui masalah yang ada di lingkup SDM saja, tetapi juga mengetahui persoalan ekonomi, lingkungan, hukum, dan perkembangan teknologi yang mempengaruhi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Peran MSDM semakin penting dalam era persaingan globalisasi, karena semakin meningkatnya tantangan kompetitif yang dihadapi oleh setiap perusahaan.

2.2.2. Budaya Perusahaan

Persaingan globalisasi menuntut setiap perusahaan mampu menunjukkan potensinya untuk bersaing dengan kualitas yang unggul. Keunggulan kompetitif dapat diwujudkan dengan menghasilkan produk yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Untuk itu perusahaan memerlukan SDM yang memiliki visi dan kemampuan inovatif yang tinggi, yaitu menciptakan nilai dan produk yang berdaya saing tinggi, sebagai bentuk usaha pencapaian misi dan tujuan perusahaan.

Keunggulan kompetitif yang dimiliki SDM berkaitan dengan kualitas kontribusi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Secara spesifik, pengelolaan SDM dalam perusahaan melalui implementasi fungsi-fungsi SDM, ditujukan pula untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan SDM yang (Alwi, 2001, hal 26):

- Mampu menunjukkan komitmen dan kualitas kemampuan yang diharapkan.
- Mampu mendorong efektivitas organisasi secara optimal.
- Mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengelolaan karyawan tergantung pada persepsi dan sikap perusahaan terhadap karyawan dan konsumen yang dipandu oleh nilai-nilai yang dikembangkan dalam perusahaan sebagai budaya perusahaan. Dengan kekuatan budaya yang dimiliki perusahaan, kompetensi yang khas, perusahaan akan menjadi pemenang dalam persaingan asalkan manajemen mampu mengelola perusahaan dan pasar yang mereka hadapi dengan tepat.

Dalam pembahasan tersebut tersirat bahwa budaya perusahaan merupakan modal besar dan menguntungkan bagi perusahaan untuk dalam kompetisi global bila dikelola dengan baik.

Telah dikemukakan di atas bahwa dalam hal ini SDM dipandang sebagai kunci menuju keberhasilan. Menurut Syafaruddin Alwi (2001, hal 35), implikasi terhadap pandangan tersebut, manajemen harus melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kemampuan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja dan budaya perusahaan yang mendukung sebagai cara meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa budaya perusahaan mampu mendukung peningkatan motivasi kerja untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

2.2.2.1. Pengertian Budaya

Budaya mempunyai ruang pembahasan yang sangat luas, sehingga memunculkan banyak definisi. Sangat bervariasinya aspek kehidupan manusia dan adanya perbedaan pengalaman dan preferensi para antropolog dalam mensikapi kehidupan manusia menyebabkan pengertian budaya menjadi sangat bervariasi. Dalam ilmu antropologi sosial tidak ada kesepakatan universal tentang konsep ini.

Menurut kamus bahasa Indonesia, budaya berarti akal budi. Sedangkan Edward Burnett Tylor, orang pertama yang menggunakan istilah budaya dalam karya antropologi, menyatakan, “ budaya atau peradaban adalah keseluruhan kompleks yang terdiri dari

pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kebiasaan, dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat” (Ndraha, 2003, hal 43). Pengertian lainnya dikemukakan oleh Schwartz dan Davis bahwa “budaya merupakan suatu pola kepercayaan dan harapan yang dimiliki bersama para anggota organisasi, kepercayaan tersebut menghasilkan perilaku, norma-norma yang secara kuat membentuk perilaku pribadi dan kelompok suatu organisasi” (Erida, 1995, hal 83). Satu lagi definisi budaya yang menyangkut perilaku kerja manusia, seperti yang dikemukakan KH.Toto Tasmara dalam bukunya (Tasmara, 2002, 177), bahwa budaya adalah pembiasaan, sekecil apapun sebuah kebiasaan akan menjadi batu karang yang cadas (budaya) yang sangat kuat bila dilakukan secara terus menerus. Melihat pada sabda Rasulullah, “Amal yang paling baik adalah yang dilakukan secara terus menerus walaupun sedikit”, ini menjadi pegangan bagi kita bahwa kebiasaan yang positif, termasuk dalam perilaku kerja manusia, harus dilanggengkan secara berkesinambungan.

Jadi dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai pengertian budaya, yaitu suatu pola pembiasaan perilaku terhadap setiap individu yang ada di dalam suatu organisasi berdasarkan aturan-aturan atau norma-norma yang berlaku di dalam organisasi tersebut.

2.2.2.2. Fungsi Budaya

Setiap perusahaan tentulah menginginkan memiliki suatu kekhasan tersendiri dan memiliki jati diri sendiri yang membedakan dengan perusahaan lain, sehingga dapat dipastikan bahwa kelompok pemimpin dalam perusahaan ingin agar budaya berfungsi dengan baik dalam menjamin keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan dan para anggotanya. Fungsi budaya perusahaan yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut (Siagian, 2002, hal 199) :

a. Penentu batas-batas berperilaku

Budaya perusahaan berperan dalam menentukan perilaku yang harus yang harus ditampilkan dan dihindari, menyangkut norma-norma, etika, loyalitas, etos kerja, dan disiplin perusahaan yang harus dipegang teguh oleh setiap anggota perusahaan.

b. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota perusahaan

Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah anggota perusahaan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan, sehingga timbul rasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan.

c. Penumbuhan komitmen

Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki perusahaan, anggota perusahaan akan bersedia membuat komitmen untuk

bekerja dengan ikhlas demi keberhasilan perusahaan. Hal ini disebabkan karena mereka yakin bahwa dengan keberhasilan perusahaan akan mempermudah mereka meraih kesuksesan hidup, atau dengan kata lain perusahaan dapat membantu memberikan kejelasan masa depan yang lebih baik.

d. Pemeliharaan stabilitas perusahaan

Pentingnya persatuan dalam perusahaan akan mempermudah meraih keberhasilan, memecahkan permasalahan, suasana kerja yang kondusif, sehingga perusahaan dapat produktif dalam perjalanannya.

e. Mekanisme pengawasan

Jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan dengan baik budaya tersebut juga berfungsi sebagai fungsi manajemen. Alasannya adalah karena para anggota perusahaan menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif, serta bersedia meningkatkan produktivitas kerja. Dengan kata lain, para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri (*self controlling* dan *self monitoring*).

Selain fungsi tersebut, pendapat lain yang juga menyebutkan mengenai fungsi budaya perusahaan (Moeljono, 2003, hal 20) yaitu sebagai :

a. Peran pembeda

Hal ini berarti budaya perusahaan menciptakan perbedaan yang jelas antara satu perusahaan dengan yang lain.

b. Identitas bagi anggota-anggotanya

Hal ini berarti budaya perusahaan menciptakan kebanggaan pada para anggotanya untuk kemudian ikut menjaga citra perusahaan.

c. Penumbuh komitmen

Komitmen yang terbentuk lebih luas dari kepentingan individu, dengan komitmen yang timbul tersebut akan melahirkan produktivitas tinggi sehingga keberhasilan perusahaan dapat diwujudkan, maka kepentingan individu yang ada di dalamnya akan ikut terwujudkan.

d. Meningkatkan kemantapan sistem sosial

Budaya sebagai perekat sosial mempersatukan anggota-anggotanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari pendapat-pendapat di atas jelaslah bahwa berfungsinya budaya perusahaan dengan baik akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.2.2.3. Teori Tipologi Budaya Perusahaan

Banyak studi telah dilakukan mengenai budaya perusahaan yang menghasilkan suatu persamaan pendapat bahwa budaya perusahaan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja para

anggota perusahaan. Dari teori tentang budaya perusahaan, diketahui empat tipe budaya perusahaan yang bisa dipilih oleh manajemen perusahaan untuk dianut. Tipe-tipe budaya perusahaan adalah sebagai berikut (Siagian, 2002; hal 200) :

a. Tipe akademi

Istilah akademi untuk menggambarkan tuntutan kehidupan dalam lembaga pendidikan tinggi. Penekanan terletak pada pencapaian hasil semaksimal mungkin. Para karyawan dituntut untuk menampilkan prestasi yang semaksimal mungkin, sehingga pengerahan segala kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, dan bakat yang dimiliki menjadi fokus untuk dimunculkan.

b. Tipe klub

Klub adalah kumpulan orang-orang yang mempunyai kepentingan, minat, dan hobi yang sama. Anggota klub yang baik diharapkan memenuhi kriteria kecocokan, loyalitas, dan komitmen.

c. Tipe tim olahraga

Suatu tim olahraga biasanya lebih besar peluang untuk menang atas lawan-lawannya bila para anggota tim mampu bekerjasama secara tim bukan menonjolkan kemampuan pribadinya semata.

Dalam perusahaan keberhasilan akan diraih apabila para anggotanya mampu bekerja secara tim bukan sebagai pemain tunggal.

d. Tipe benteng

Ciri penghuni benteng adalah mempertahankan diri terhadap kemungkinan serangan dari luar, selain itu serangkaian pengamanan dilakukan untuk melindungi para anggotanya.

2.2.2.4. Pembentukan dan Pelestarian Budaya Perusahaan

Pembentukan budaya perusahaan merupakan suatu proses, tidak serta merta terbentuk, banyak ditentukan oleh beberapa hal. Kelembagaan budaya harus sedemikian rupa sehingga usia budaya itu lebih panjang dari usia siapapun dalam perusahaan, bersifat langgeng. Budaya perusahaan dalam pembentukannya didominasi oleh (Moeljono, 2003, hal 22):

- a. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat usaha itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai, merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
- c. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara, acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawannya.
- e. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan.

Para pendiri biasanya telah meletakkan fondasi budaya yang mungkin didasarkan pada filsafat hidupnya, pengalamannya, dan hasil-hasil yang pernah diraihinya. Mereka mengharapkan pelestarian budaya orang-orang yang kemudian bergabung dalam perusahaan. Kiat untuk melestarikan budaya perusahaan menurut Robbins pada dasarnya berkisar pada (Siagian, 2002, hal 202):

a. Efektivitas seleksi karyawan

Calon karyawan harus diyakinkan bahwa keberhasilannya tergantung kemauan dan kemampuan melakukan penyesuaian sehingga perilakunya sesuai dengan tuntutan organisasi.

b. Komitmen manajemen puncak

Inti dari hal ini adalah kesatuan kata dengan perbuatan, motivasi atau aturan kerja yang diberlakukan dilakukan pula oleh manajemen puncak.

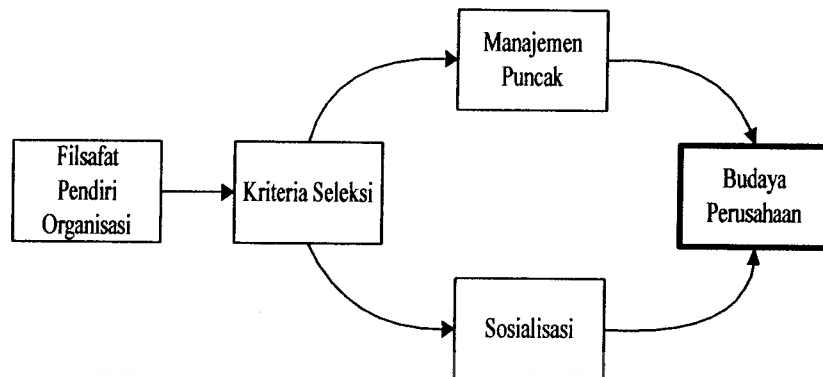
c. Proses sosialisasi

Budaya perusahaan harus dimiliki semua orang dalam perusahaan, maka perlu disosialisasi. Yang terpenting manajemen membantu para bawahan dengan menunjukkan dalam hal apa saja mereka harus melakukan penyesuaian, dan bagaimana caranya agar tuntutan budaya dapat terpenuhi dengan memuaskan.

Bagan berikut ini meringkaskan bagaimana budaya perusahaan dibentuk dan dilestarikan :

Bagan 2.1.

Pembentukan Budaya Korporat (Budaya Perusahaan)



Sumber : Robbins, 200: 523-diterjemahkan (Moeljono, 2003, hal 24).

Menurut Hofstede, keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan (Moeljono, 2003, hal 29).

Ditemukan secara umum bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub-budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-sub budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.

Berdasarkan teori yang juga dikemukakan oleh Hofstede (1991), ada empat elemen yang dapat dijadikan indikator untuk mengukur efektivitas budaya perusahaan yaitu :

a. *Nilai-nilai organisasi (values)* :

Yaitu keyakinan yang menjadi penuntun kehidupan sehari-hari sebuah organisasi. Nilai-nilai organisasi yang diukur adalah sejauh mana karyawan memahami visi dan misi organisasi, komitmen karyawan terhadap misi organisasi, karyawan memahami tugas dan tanggung

- jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, juga sejauh mana karyawan memahami persepsi organisasi terhadap konsumen.
- b. *Simbol-simbol (symbols)* yang berupa kata-kata (jargon), gerakan, gambar, benda, pakaian/seragam karyawan, yang semuanya itu mempunyai makna dan diakui secara khusus oleh perusahaan.
 - c. *Orang-orang yang berpengaruh (heroes)*, baik yang masih hidup maupun sudah tiada, yang menjadi pendorong dan sangat dihargai dalam perusahaan, atau dengan kata lain menjadi panutan dalam bersikap (*models for behaviour*)
 - d. *Ritual-ritual (rituals)*, aktivitas bersama yang cenderung pada esensi sosial dalam perusahaan, baik yang berdasarkan nilai-nilai dalam perusahaan maupun diberlakukan oleh seorang pimpinan perusahaan yaitu cara memberi salam, upacara-upacara yang sifatnya sosial maupun keagamaan, kebiasaan dalam melaksanakan suatu pertemuan, kebiasaan menyambut tamu.

Jadi dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak pada kecenderungan para anggota perusahaan dalam menampilkan perilaku tertentu. Perilaku positif yang dibentuk mendukung unggulnya kinerja perusahaan, dan pada akhirnya keunggulan kompetitif perusahaan.

2.2.2.5. Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan

Bagaimana hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan bila ditinjau dari penelitian Kotter dan Heskett, sehebat apakah budaya perusahaan sehingga patut menjadi perhatian? Kotter dan Heskett (1992) memilih 207 perusahaan secara random dari seluruh industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya perusahaan tersebut, dan mengkorelasikannya dengan kinerja mereka selama 12 tahun. Penelitian kedua pakar ini membuktikan empat hal yang prinsipil (Moeljono, 2003, hal 11) :

- a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang
- b. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang
- c. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak; budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat diubah agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Moeljono (2003, hal 12) menuliskan bahwa Kotter dan Heskett (1992) menyimpulkan bahwa budaya perusahaan dapat berdampak signifikan pada kinerja ekonomis. Hal ini didukung pula

oleh Lorsch (1988), bahwa ada hubungan yang erat antara keputusan-keputusan strategis manajemen puncak dengan budaya yang tumbuh dalam suatu perusahaan. Hal ini berpengaruh pada kinerja perusahaan tersebut.

Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas, artinya mereka membutuhkan untuk diamati, diawasi, dan diarahkan dalam melaksanakan tugasnya demi mencapai tujuan organisasi, dengan begitu kesejahteraan mereka pun bisa ditingkatkan. Sehingga perilaku para bawahan dalam perusahaan tidak boleh bertentangan dengan norma, sistem nilai, dan segala ketentuan yang ada dalam perusahaan, dengan kata lain mereka harus menyatu dengan budaya perusahaan.

Selanjutnya dapat ditarik kesimpulan bahwa makin efektifnya budaya perusahaan diterapkan, maka akan dapat meningkatkan motivasi anggota perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik dalam bekerja.

2.2.3. Motivasi

Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan, dorongan tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, bertingkah laku guna mencapai tujuan tertentu. Kesadaran para karyawan perusahaan ataupun para pimpinannya akan budaya perusahaan akan memberikan motivasi untuk memelihara, mempertahankan, dan

mengembangkannya dengan baik, hal ini juga akan menjadi motivasi untuk kemajuan perusahaan.

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi, As'ad (1987, hal 45) menuliskan Wexley dan Yukl (1977) memberi batasan mengenai motivasi sebagai pemberian atau penimbulkan motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya kinerjanya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya dengan berbagai sarana antara lain tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi meskipun determinan yang penting dari kinerja, bukanlah satu-satunya faktor, banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja. Mengingat pentingnya peranan motivasi kerja dalam kehidupan perusahaan maka menjadi kewajiban perusahaan untuk selalu berusaha memberikan rangsangan guna memotivasi bawahan. Bagaimana perusahaan mampu menciptakan formula untuk menjaga kestabilan motivasi kerja para karyawan.

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Perilaku ini ditimbulkan oleh motivasi. Adapun pengertian motivasi itu sendiri adalah konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan kekuatan pendorong yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan

mengarahkan perilaku (Gibson, 1996, hal 185). Jadi dapat dipahami bahwa motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran.

Motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi-interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi timbul dari diri sendiri (intrinsik) dan dirangsang dari luar diri (ekstrinsik). Faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan, harapan, cita-cita. Sedangkan faktor dari luar atau ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sebab, bisa karena pengaruh norma, aturan, penghargaan.

Tetapi baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan dari kebutuhan dirinya. Jadi, jelaslah bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang dalam kerangka manajemen didorong adanya kebutuhan, dan sikap dan perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan, yaitu kebutuhan mereka sendiri. Jadi apapun yang dilakukan oleh perusahaan untuk menggerakkan para karyawan untuk mencapai tujuan, pada akhirnya harus dapat menciptakan suasana motivasi yang positif bagi mereka.

2.2.3.2. Teori Motivasi

Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti mengingat betapa pentingnya motivasi kerja dalam kehidupan perusahaan.

Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg yang dihasilkan dari suatu penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dari hasil penelitian tersebut Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang menjadi penyebab timbulnya motivasi, yaitu kondisi ekstrinsik pekerjaan (*extrinsic job conditions*) dan kondisi intrinsik pekerjaan (*intrinsic job conditions*). Dalam penelitian ini indikator motivasi difokuskan pada kondisi intrinsik pekerjaan (*intrinsic job conditions*) yaitu (Gitosudarmo, 1997, hal 35):

- a. Prestasi (*achievement*), yaitu kepuasan pribadi karena telah dapat menyelesaikan tugas, memecahkan masalah, atau melihat hasil kerjanya sukses.

Penilaian melihat pada bagaimana pandangan karyawan terhadap hasil kerjanya.

- b. Pengakuan (*recognition for achievement*), yaitu pengakuan atau pujian atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik.

Penilaian melihat pada apa yang didapatkan karyawan dari rekan kerja atau atasannya bila dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Penilaian melihat pada sejauhmana kebanggaan karyawan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

- d. Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu sejauh mana kontrol atau penguasaan terhadap pekerjaan, variasi yang dapat dikerjakan, dan kesempatan untuk menggunakan prakarsa pribadi.

Penilaian melihat pada bagaimana karyawan memahami deskripsi pekerjaan yang diberikan organisasi kepadanya.

- e. Pengembangan potensi individu (*advancement*), yaitu kesempatan untuk mengembangkan berbagai keahlian dan kemampuan baru terutama yang berhubungan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan.

Penilaian melihat pada kesempatan yang diberikan organisasi pada karyawan untuk mengembangkan potensinya.

Jadi motivasi memegang peranan penting pada kecenderungan anggota perusahaan dalam menampilkan kinerjanya. Pada akhirnya perilaku positif yang dikembangkan dan dibudayakan dengan baik mendukung unggulnya kinerja perusahaan.

2.2.3.3. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Para manajer lebih suka memotivasi karyawan secara positif karena mereka ingin mencari cara terbaik untuk menjalankan pekerjaan mereka. Karyawan yang termotivasi cenderung untuk produktif, mereka ingin bekerja menjadi anggota tim kerja yang solid.

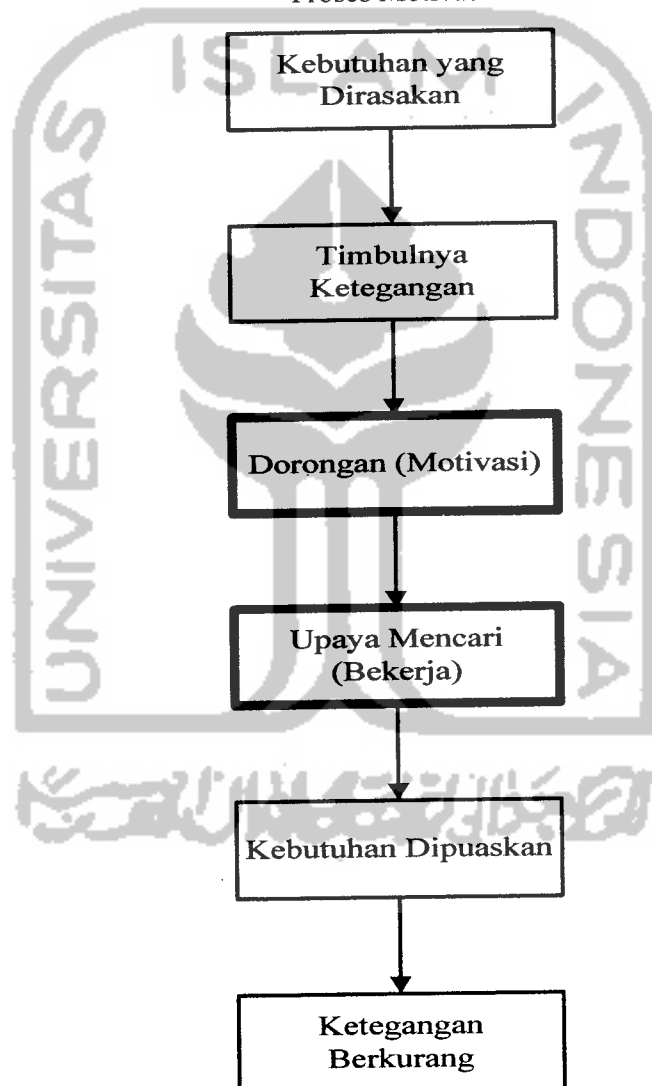
Perusahaan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasaraannya, apabila semua komponen perusahaan berupaya menampilkan kinerja yang optimal, termasuk peningkatan produktivitas kerja. Karena berangkat dari kebutuhan yang dirasakan, para karyawan hanya akan bersedia menampilkan kinerja terbaik untuk meningkatkan produktivitas perusahaan apabila terdapat keyakinan

dalam dirinya bahwa dengan demikian berbagai tujuan, harapan, keinginan, dan keperluannya akan tercapai pula.

Semua teori motivasi dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan manusia. Karena itu relevan untuk menekankan lebih dahulu apa yang disebut proses motivasi, yang secara skematis digambarkan sebagai berikut (Siagian, 2002, 102):

Bagan 2.2.

Proses Motivasi



Bagan di atas menunjukkan hal-hal berikut ini :

- a. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
- b. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri orang bersangkutan. Makin kritikal sifat kebutuhan itu, makin tinggi pula ketegangan diakibatkannya.
- c. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan (motivasi) agar yang bersangkutan berbuat sesuatu.
- d. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan (bekerja) keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- e. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
- f. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya ialah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

Atas dasar kebutuhan maka aktivitas yang dilakukan karyawan karena ada motivasi untuk mewujudkan apa yang dibutuhkan dan ada keyakinan bahwa perusahaan memberi peluang untuk itu, sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang besar untuk menghasilkan kerja yang berkualitas baik.

2.2.4. Kinerja Karyawan

Bekerja adalah segala aktivitas dinamis dan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu (jasmani dan rohani), dan di dalam mencapai tujuan tersebut ia berupaya untuk mewujudkan prestasi yang optimal, kinerja yang handal. Kemajuan dan keunggulan kompetitif perusahaan adalah produktivitas karyawan.

2.2.4.1. Pengertian Kinerja

Berbicara tentang kinerja, maka tak jauh dari pembahasan sumber daya manusia sebagai subyek yang menghasilkan kinerja itu. Setiap individu bagian dari perusahaan akan berperan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang diwujudkan dengan segala aktivitas dan kegiatan untuk mencapai tujuan. Setiap proses itulah kinerja.

Menurut PPA FE UGM, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi (Rahayu, 2004, hal 39).

Kinerja dihasilkan dari implementasi perilaku para individu yang ada di dalam perusahaan. Karyawan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai tuntutan dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada pelaksanaan program perusahaan selanjutnya

akan dilakukan penilaian untuk melihat apakah yang terlaksana sudah berjalan sesuai dengan kebijakan.

2.2.4.2. Penilaian Kinerja

Dalam era global saat ini, persaingan yang ketat membuat perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam penelitian ini yang dibahas adalah kinerja karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses di mana perusahaan berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya (Siagian, 2002, hal 168). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada perusahaan selama periode waktu tertentu.

Selanjutnya Ghiselli dan Brown mengatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk (As'ad, 1987, hal 22):

- a. Mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- b. Melihat seberapa jauh kemajuan dalam pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan.
- c. Sebagai data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Berbagai pihak dapat menarik manfaat dari penilaian kinerja karyawan yang semuanya dapat dikaitkan dengan segala upaya

meningkatkan produktivitas kerja dari sebuah perusahaan. Manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Siagian, 2002, hal 168):

- a. Sebagai alat untuk memperbaiki kinerja karyawan.
- b. Sebagai instrumen dalam melakukan penyesuaian imbalan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawannya.
- c. Membantu manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan dalam mutasi karyawan.
- d. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan pelatihan.
- e. Sebagai bahan untuk membantu para karyawan melakukan perencanaan dan pengembangan karir.
- f. Sebagai alat untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja, terutama yang diarahkan pada kemungkinan terjadinya kelemahan di dalamnya.
- g. Mempelajari, apakah terdapat ketidaktepatan dalam sistem informasi sumber daya manusia.
- h. Mempersiapkan perusahaan dan seluruh komponennya menghadapi berbagai tantangan yang mungkin akan dihadapi di masa depan.
- i. Pengkoreksi kesalahan dalam rancang bangun kegiatan.
- j. Sebagai umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia, bagi para atasan langsung, dan bagi karyawan sendiri.

Barangkali kesulitan yang paling serius adalah pada saat memutuskan apa yang akan dinilai. Menurut Henry Simamora indikator kinerja adalah perilaku-perilaku efektif yang hendaknya dimasukkan dalam penilaian kinerja (Simamora, 1999, hal 418) :

- a. Kemampuan organisasi memikat dan menahan orang-orang di dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Perusahaan harus meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan agar perusahaan berfungsi secara efektif.

- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan

Indikator yang dilihat adalah kecepatan dan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keinginan organisasi.

- c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan

Perusahaan tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktivitas-aktivitasnya sehingga efektivitasnya dipengaruhi oleh kesediaan karyawan-karyawannya untuk melakukan perilaku-perilaku inovatif dan spontan. Indikator yang dilihat adalah :

- (1) bagaimana karyawan bekerja sama dengan rekan-rekannya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional,
- (2) bagaimana karyawan memanfaatkan sarana dan prasarana yang diberikan oleh organisasi
- (3) kemampuan karyawan memberikan gagasan-gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi,

- (4) kemauan karyawan mengikuti program pelatihan diri yang diberikan organisasi dengan sungguh-sungguh
- (5) sikap karyawan dalam berhadapan dengan rekan kerja, pelanggan, maupun masyarakat umum.

Manajemen sumber daya manusia yang menyusun sistem penilaian kinerja yang berlaku bagi seluruh komponen perusahaan. Sentralisasi penyusunan sistem ini penting karena harus diterapkan seragam dalam tubuh perusahaan tanpa mengabaikan kekhasan berbagai komponen, yaitu fungsinya, kriterianya, tolok ukurnya, dan jenis-jenis kelompok karyawan (kelompok manajerial, kelompok pelaksana kegiatan, dan kelompok pelaksana kegiatan teknis operasional).

2.2.5. Hubungan antara Budaya Perusahaan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

Budaya perusahaan, motivasi, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang strategis untuk diformulasikan demi kemajuan perusahaan. Budaya perusahaan menjadi salah satu hal penting dalam membentuk kepercayaan konsumen pada perusahaan atas pelayanan yang diberikan. Kepercayaan akan terbentuk jika secara internal pengelolaan sebuah perusahaan mampu mengarahkan dan menghasilkan sumber daya manusia terpercaya yang mempunyai kemampuan tinggi untuk melayani konsumen dengan prima, sehingga akan tercipta kepuasan konsumen yang akan sangat berguna bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok organisasi yang membentuk sikap dan perilaku kelompok yang tersebut (Tjahjono, 2003, hal 11). Perilaku manusia yang dibentuk ini menjadi cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar para karyawan. Motivasi menjadi kekuatan pendorong yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 1996, hal 185). Jadi dapat dipahami bahwa motivasi yang ada pada diri karyawan menjadi daya dorong mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran perusahaan.

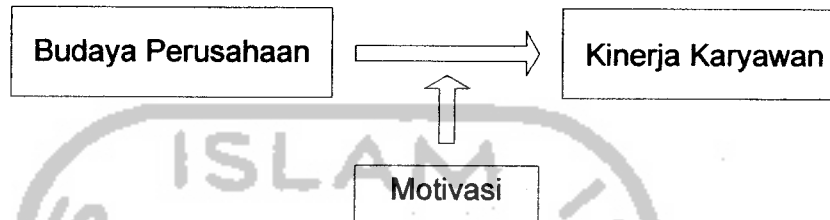
Dari sisi karyawan, atas dasar kebutuhan maka aktivitas yang dilakukan karyawan karena ada motivasi untuk mewujudkan apa yang dibutuhkannya dan ada keyakinan bahwa perusahaan memberi peluang untuk mencapai yang dibutuhkan, sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang besar dan bersungguh-sungguh dalam menghasilkan kerja yang berkualitas baik bagi kemajuan perusahaan. Kesadaran para karyawan perusahaan maupun jajaran pimpinan dalam perusahaan akan pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan diharapkan memberi perhatian yang serius pada pengelolaan budaya perusahaan tersebut demi kemajuan perusahaan.

2.3. Kerangka Teoritis

Berikut ini gambaran yang menunjukkan hubungan yang telah dijelaskan dalam landasan teori :

Bagan 2.3.

Hubungan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan,
dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating



Budaya perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan dan motivasi kerja para karyawan juga memberi pengaruh dalam hubungan tersebut.

2.4. Hipotesis

1. Ada pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Ada pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan diperkuat oleh motivasi sebagai variabel moderating.