

## Kajian terhadap Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi

Osrita Hapsara,

I.I.J. Atikah

Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

*Abstract: Culture of organization needs to be known by leaders or managers to facilitate them in determining the attitude, how they should act so that its members can be directed toward the attitudes and behavior helping to achieve organizational goals. To measure the achievement of organizational goals that have been established it is very important for companies to have a performance concept that can not be separated from the culture of the organization itself. Performance appraisal is a process of evaluation of staff using the tool, comparing it with the standard. How to assess the effectiveness evaluation with essay method, the definition of compensation assessment ,checklists direct assessment of spaciousness, assessment, based on behavioral assessment ,based on critical incident analysis and assessment of the effectiveness of assessments. The goal of certification is the assessment of staff, as well as define the article development personnel and to do training, in general, cannot be separated from the culture of the Organization itself.*

*Keywords:* performance, appraisal , and organizational culture

Setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar memenangkan persaingan. Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, tetapi juga sangat tergantung pada tingkat keterlibatan dan aktivitas karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumberdaya yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses (Bain, 1982). Sebagai sumberdaya yang potensial, para karyawan hendaknya memiliki motivasi dalam bekerja sehingga dapat melakukan aktivitasnya seoptimal mungkin. Keseluruhan aktivitas kerja dalam suatu organisasi pada akhirnya akan menciptakan budaya organisasi yang secara umum akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja.

Budaya merupakan sesuatu yang pasti ada dalam suatu kelompok manusia atau organisasi. Kitapun hidup dalam suatu masyarakat yang memiliki budaya yang berbeda dengan budaya masyarakat yang lain. Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dengan adanya ketentuan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kaplan dan Norton (2000:12) menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan pekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, produktivitas kerja, daya tanggap, dan mutu pelayanan pegawai.

Onken (1998:231) menyatakan bahwa semakin baik nilai-nilai budaya kerja (*Organizational values speed*), maka kinerja pegawai akan semakin baik pula. Sedangkan Heskett, Sasser, dan Schlesinger

---

### Alamat Korespondensi:

Osrita Hapsara, Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi Jl. Slamet Riyadi Jambi

(1997:13) mengemukakan bahwa sangat erat sekali hubungan antara sumber daya internal perusahaan hasil dari budaya kerja yang menyangkut kemampuan pegawai (*employee capability*), kepuasan pegawai (*employee satisfaction*), loyalitas pegawai (*employee loyalty*), dan produktifitas pegawai (*employee productivity*) yang semuanya merupakan unsur penunjang kinerja sumber daya manusia (SDM).

Kotter and Heskett (1998:8) menyusun proses terjadinya budaya kerja berawal dari penyusunan visi/ filosofi, misi, dan strategi bisnis yang menghasilkan perilaku organisasi, yaitu bagaimana pegawai mengimplementasikan strategi bisnis yang telah disusun sebelumnya yang akhirnya mencapai tujuan yang diinginkan dan membentuk budaya kerja, kesinergisan pegawai dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya tergantung pada pengembangan karier yang tepat, baik karier individu maupun karier manajemen.

Adapun karakteristik dari pada budaya organisasi yang digunakan sebagai alat ukur budaya organisasi tersebut dapat berbentuk inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan. Budaya organisasi ini perlu diketahui oleh pemimpin atau manager untuk memudahkan mereka dalam menentukan sikap, bagaimana mereka harus bertindak agar para anggotanya bisa diarahkan menuju suatu sikap dan perilaku yang akan berguna untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan maka sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki konsep tentang kinerja itu sendiri, metode penilaian kinerja, ukuran kinerja serta manfaat atas penilaian kinerja yang tidak dapat terlepas dari budaya organisasi suatu perusahaan. Oleh karena itu, kajian mengenai penilaian kinerja dan kaitannya dengan budaya organisasi perusahaan menjadi suatu hal yang penting bagi setiap organisasi.

## KONSEP KINERJA (PERFORMANCE)

Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai: unjuk kerja, kinerja, hasil kerja, karya, pelaksanaan kerja, dan hasil pelaksanaan kerja.

Bernardine dan Russel (2003 : 379 ) menjelaskan bahwa:

*"Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period."*

Menurut Noc (2003:323) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) dapat dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Sedangkan menurut Bowin ( 1996:140 ) *"Performance may be define as the accomplishment of an employee or manager's assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period".*

Selanjutnya Griffin (1997:389-390 ) menjelaskan:

*"Basically performance is determined of three things: ability, motivation, and environment. To performance effectively, one must know how to do the job (ability) must want to do the job (motivation) and the must have the proper staffing, materials, and tools to do the job (environment)*

Dijelaskan lebih lanjut oleh Griffin:

*"... if any of these factors, or missing effective performance is impossible. A manager can have the most highly qualified subordinate in the world and provide her or him with the best tools and available, but effective performance will not result unless the subordinate is motivated to perform."*

Milkovich & Boudreau (1997:99) *"Employee performance, attendance attitudes, and opinion are only a few of characteristics that support human resource decisions".*

Hal serupa dijelaskan oleh Anwar Prabu (2000: 67) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang (pegawai) dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu:

- Variabel individu: Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografis : umur, etnis, jenis kelamin.
- Variabel Organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan struktur.
- Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir

Dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, adalah sbb:

- Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan yang bersumber dari pengalaman kerja.
- tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

## PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personil dengan menggunakan instrument penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku, melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor sbb:

- Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan memiliki perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan
- Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan ukuran pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.
- Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personil mengatasi kekurangan dan mendorong

yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan potensi yang ada pada dirinya.

## TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Tujuan penilaian kinerja secara umum:

### Menilai kemampuan personel

Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personil secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.

### Pengembangan Personil

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personil seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk:

- Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan
- Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
- Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
- Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan.

### Aspek Evaluasi Penilaian kinerja

Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, ternasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji. Tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*). Penilaian kinerja masa lalu merupakan faktor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainnya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekruitman, seleksi dan penempatan.

### Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karier pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seseorang pegawai di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian-ketahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di masa yang akan datang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk kinerjanya di masa depan. Umpam balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus di ambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkatkan di masa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

### KONSEP DASAR PENILAIAN KINERJA

- Memahami manfaat penilaian dan pengembangan
- Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
- Merupakan dokumen legal
- Merupakan proses formal dan nonformal

### CARA-CARA MELAKUKAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara yaitu:

- Penilaian teknik essai
- Penilaian kompensasi
- Penilaian daftar periksa
- Penilaian langsung ke lapangan
- Penilaian berdasarkan perilaku
- Penilaian berdasarkan insiden kritis

- Penilaian berdasarkan keefektifan
- Penilaian berdasarkan peringkat

### KARAKTERISTIK PENGUKURAN KINERJA

Sifat khas dari suatu pengukuran kinerja adalah:

- Pengukuran kinerja nonfinansial harus dimasukan dalam suatu sistem karena banyak tujuan organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk di sini adalah waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal, dan persentase produk yang tidak salah.
- Pengukuran kinerja harus daling menunjang bukan menimbulkan masalah
- Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendek.

Pengukuran kinerja harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid pegawai. Jika informasi ini diumpan-balikkan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam, maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan:

- Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.
- Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses untuk kelemahan yang ada.

Untuk manajemen sumberdaya manusia, proses penilaian kinerja dapat menunjukkan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kinerja pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai akan kelemahan dan kekuatan kinerja massa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di masa mendatang. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menaggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

## KONSEP BUDAYA ORGANISASI

### Pengertian Budaya Organisasi

Secara umum, individu dilatar belakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi. Bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak mempengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut, atau diistilahkan sebagai budaya organisasi. Rollinson (2002:567) mengutip definisi mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein yaitu:

*A pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaption and internal integration—that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation those problems.*

Sedangkan menurut Cherrington (1989:498) bahwa budaya organisasi adalah:

*Culture refers to set of key values, beliefs, and understanding that are shared by members of an organizational values and communicates to new members the correct ways to think and act the ways things ought to be done. Culture enhances the stability of the organization activities and events. The focus of culture is to provide members with a sense of identify and to generate within them a commitment to beliefs and values of organization.*

Menurut Newstrom and Davis (2002:91) *organizational culture is the set of Assumption, belief, values, and norms that are shared by an organization's members.*

Menurut Jaques dalam Rollinson (2002:566) mengatakan:

*The customary and traditional way of doing things, which is shared to greater or lesser degree by all members, and which the new members must learn and at least partially accept in order to be accepted into the services of the firm*"

Sedangkan Huczynski dan Buchman (2001:624) *Organization culture is the collection of relatively uniform and enduring values, beliefs, customs, traditions, and practices that are shared by an organization members, learned by new recruits, and transmitted from one generation of employees of the next.*

Dari definisi-definisi di atas menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan pernyataan mengenai organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pondasi agar dapat terus berdiri dan bertahan. Sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka pondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula, dengan organisasi, dengan nilai-nilai budaya yang kuat dan diterima lingkungannya, maka organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk dapat terus berdiri dan berproduksi.

## KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi mrujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang okleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. System pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama

merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi suatu organisasi. Terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi sbb:

- inovasi dan pengambilan keputusan; tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko
- perhatian terhadap detail: tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail
- orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi
- Orientasi terhadap tingkat aktivitas pekerjaan yang diantara dalam tim, bukan secara perorangan.
- Agresivitas: tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai
- Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas dalam mempertahankan *status quo* berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi dalam organisasi. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara organisasi seharusnya.

Luthans (1992:563) mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam elemen, sebagai berikut:

- Observed behavioral regularities
- Norms,
- Dominant values
- Philosophy
- Rules
- Organizational climate

Keenam Karakter tersebut diartikan, sebagai berikut:

- peraturan-peraturan prilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati
- Norma-Norma, suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebih tetapi juga tidak kurang
- Nilai-nilai dominan. Adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau tingkat efisiensi yang tinggi.
- Filosofi. Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan atau pelanggan.
- Aturan-aturan. Terdapat pedoman yang harus diataati jika bergabung dengan organisasi anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.
- Iklim organisasi. Perasaan mengenai organisasi secara kesekuruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

Enam Karakteristik yang dikemukakan Luthans, tersebut merupakan yang utama dari budaya organisasi secara umum yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Artinya, unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam semua jenis organisasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk barang.

Sedangkan Martin dalam Rollinson (2002 : 640) mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi tiga karakter, sebagai berikut:

- *Integrationist perspective on culture*
  - *Fragmentationist perspective on culture*
  - *Differentiationist perspective on culture*
- Hal yang sama juga dikemukakan oleh Huczynski dan Buchanan (2001:640):
- *Integration (unitary) perspective*
  - *differentiation perspective* dari para anggota organisasi
  - *Fragmentation (Conflict) Perspective*

Menurut Schein dalam Rollinson (2002:568) budaya konseptual adalah merupakan

Sebuah phenomena dari tiga elemen, yaitu:

- *basic assumptions*
- *values and beliefs;*
- *artifact and creation*

Uraian lebih rinci dikemukakan oleh Turner (1996:241) sebagai berikut:

### Budaya dibentuk oleh individu

Budaya organisasi berasal dari para anggota yang potensial, mereka menggunakan budaya untuk memperkuat gagasan, perasaan, dan informasi yang sejalan dengan menghasilkan keunggulan.

### Budaya dapat menghasilkan keunggulan

Budaya mewujudkan keinginan dan inspirasi dari para anggota organisasi, sehingga budaya dapat menciptakan kepuasan dan merupakan sumber motivasi yang kuat. Setiap anggota organisasi dapat berusaha untuk menciptakan lingkungan yang sesuai dengan perasaan dan gagasan mereka. Mereka dapat membantu membentuk norma-norma dan standar yang digunakan untuk menilai mereka, menyiapkan kategori-kategori untuk mencocokkan gagasan mereka, dan menciptakan peran-peran mereka yang harus mereka isi. Dampak positif dari budaya, adalah dapat menjadikan lingkungan untuk memunculkan potensi dari para anggota organisasi.

### Budaya adalah suatu penguatan

Budaya membuktikan bahwa tidak ada suatu kelompok, perusahaan, atau negara yang dapat mengawali kegiatannya tanpa memiliki apa-apa. Para anggotanya harus dibekali dengan kepercayaan dan tuntutan. Keberhasilan para anggota organisasi dapat timbul karena mereka mengalami saat-saat awal organisasi mulai terbentuk, dan bagaimana mereka menciptakan dan mengembangkan norma-norma, nilai, atau prosedur. Budaya organisasi akan kuat jika para anggotanya membutuhkan keamanan dan kepastian.

### Penguatan-penguatan budaya cenderung untuk diperbanyak

Tuntutan-tuntutan yang menciptakan suatu budaya dalam organisasi biasanya muncul sebelum budaya tersebut menghasilkan kesjahteraan atau nilai bagi para anggotanya. Kesclarasan dan kecocokan dalam suatu kepercayaan akan memudahkan untuk mewujudkan kepercayaan tersebut menjadi kenyataan. Budaya organisasi dalam organisasi dapat membawa dampak positif, seperti mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, atau dampak negatif, seperti rasa iri di kalangan karyawan terhadap karyawan perusahaan lain yang memiliki budaya berbeda.

### Budaya dapat diterima dan memiliki sudut pandang yang logis

Walaupun individu tidak menganut nilai atau dasar pemikiran dari suatu budaya, ia akan mencontohkan anggota organisasi lain yang sesungguhnya berjalan dalam alur budaya organisasinya. Untuk dapat menghargai budaya organisasi, seseorang harus memahami bahwa segala prilakunya didasari oleh apa yang menjadi kepercayaannya. Anggapan bahwa budaya merupakan yang tidak logis biasanya muncul karena individu salah menggunakan dasar pemikiran mereka sendiri.

### Budaya organisasi membekali para anggotanya dengan kontinuitas dan identitas

Jika para anggota menganut, memperkokoh, dan memperbanyak nilai yang sama, organisasi tersebut akan menghadapi setiap perubahan lingkungan, dan dapat tetap pada identitasnya, serta terjamin kelanjutan usahanya. Budaya kerja dapat dijadikan pegangan bila terjadi goncangan-goncangan di lingkungan mereka.

### Budaya menyeimbangkan nilai-nilai yang saling berlawanan.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang menyeimbangkan antara kekacauan dan ketenangan, atau kesinambungan dan perubahan. Dalam suatu organisasi tidak mungkin hanya terdapat suatu

kondisi yang sama secara terus-menerus, karena di dalamnya terdapat pemimpin dan pengikut atau yang berkuasa dan dikuasai, yang secara logis akan menerima dan menanggapi lingkungannya dengan cara yang berbeda.

### Budaya organisasi adalah suatu sistem subernetik

Budaya organisasi dikatakan subernetik karena mengarahkan, berusaha, dan mempersiapkan sendiri usaha untuk menghilangkan hambatan dan gangguan. Dalam suatu suberntik, budaya organisasi mengolah umpan balik (*feedback*) mengenai perubahan-perubahan lingkungan, dan membuat penyesuaian yang dianggap paling cocok.

### Budaya adalah suatu pola

Suatu budaya organisasi bukanlah hanya benda atau objek, tetapi merupakan pola yang muncul bersama dengan bertambahnya waktu, dan berkembangnya organisasi. Sebagai contoh dapat diumpamakan tentang hubungan antara customer dengan karyawan dalam suatu perusahaan jasa, akan mencerminkan pola hubungan antara penyelia dengan pimpinannya.

### Budaya organisasi adalah komunikasi

Sangat penting untuk dipahami bahwa kebanyakan budaya organisasi menyediakan komunikasi, yaitu pembagian pengalaman dan penyebaran informasi. Budaya organisasi dalam organisasi dapat membuat para anggota organisasi saling erat mendukung.

### Budaya organisasi bersifat sinergis

Aspek dari suatu budaya kerja adalah sinergi di antara nilai-nilai yang tercakup didalamnya. Artinya, nilai yang berbeda-beda dapat bergabung dan menghasilkan Sesuatu yang lebih baik. Secara kongkrit dapat digambarkan suatu perusahaan memiliki kreativitas yang tinggi dalam menciptakan produknya, bukan ditujukan oleh promosi yang gencar, tetapi lebih dihargai jika produk tersebut merupakan gagasan yang orisinal bukan tiruan.

### Budaya dapat dipelajari dan organisasi harus mempelajarinya

Dewasa ini perkembangan lingkungan usaha, ilmu pengetahuan, teknologi, dan penerapan promosi semakin pesat, sehingga setiap organisasi dituntut untuk memiliki anggota yang secara bersama mampu belajar mengenai perubahan tersebut, dan menyesuaikan dengan kemampuan sumber daya internalnya serta kemudian mengantarnya pada konsumennya agar mereka puas. Hal ini akan dapat dicapai oleh budaya yang secara berkesinambungan dipelajari dari beberapa sumber.

Indikator-Indikator yang mewakili variabel budaya organisasi dibatasi berdasarkan karakteristik utama dari budaya organisasi yaitu:

- Identitas anggota organisasi, yaitu bagaimana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi secara keseluruhan bukan hanya dengan pekerjaan atau profesi.
- Penekanan kelompok, yaitu bagaimana pekerjaan diorganisasikan sebagai suatu kelompok bukan individu.
- Fokus pada pegawai, yaitu bagaimana keputusan manajemen dibuat dengan mempertimbangkan efek hasil usahanya terhadap pegawai/anggota organisasi.
- Integrasi unit kerja, yaitu bagaimana tidak unit kerja dalam organisasi didorong untuk bekerja secara terkoordinasi dan saling terkait.
- Kontrol, yaitu bagaimana kebijakan, peraturan dan pengaruh langsung digunakan untuk mengendalikan perilaku pegawai.
- Toleransi risiko, yaitu bagaimana pegawai didorong untuk bersikap agresif, inovatif, dan mampu menghadapi risiko.

Selanjutnya dengan berpedoman pada teori yang dikemukakan oleh Horison dan Stokes (1992) budaya organisasi dibagi menjadi empat dimensi yang merupakan orientasi budaya yang dipersepsi oleh para anggotanya yaitu:

- *The Power Orientation* (Orientasi pada Keberkuasaan).

Yaitu jika para anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya oleh imbalan dan hukuman, dan oleh keinginan untuk bekerja dengan pimpinan yang kuat.

- *The Role Orientation* (Orientasi pada peran) yaitu yang berkaitan dengan nilai-nilai yang mengutamakan pada perintahm, ketergantungan rasional dan konsisten . Sistem dalam organisasi tersebut bias bersifat birokratis.
- *The Achievement Orientation* (Orientasi pada prestasi ), yaitu jika menekankan pada motivasi yang tinggi dari para anggota organisasi untuk menghilangkan ketidak-efisienan dari struktur, sistem, dan perencanaan dalam budaya ini tujuan utama organisasi adalah menarik dan memancing tenaga para anggota untuk mengejar tujuan bersama organisasi.
- *The Support Orientation* (Orientasi pada dukungan) yaitu iklim dalam organisasi yang didasarkan pada saling percaya di antara para anggota sebagai individu dengan organisasi itu sendiri. Dalam konsisi ini pegawai yakin bahwa mereka dinilai sebagai manusia, bukan hanya sebagai mesin semata.

Sedangkan cunha dan Cooper (2001:21) membedakan budaya organisasi sebagai paradigma baru juga menjadi empat dimensi yang merupakan orientasi budaya yang dipersepsikan oleh para anggotanya yaitu:

- *Organizational Integration Orientation* (Orientasi padas integrasi dalam organsiasi ).
- *Performance Orientation* (Orientasi pada kinerja) jika menekankan pada motivasi yang tinggi dari para anggota organisasi untguk menghilangkan ketidakefisienan struktur, sistem dan perencanaan dalam budaya ini tujuan utama organsiasi adalah memancing dan menarik para anggotanya untuk mengejar tujuan bersama.
- *People Orientastion* (Orientasi ada pegawai), difokuskan pada pengembangan para pegawai dan rasa memiliki mereka sebagai suatu tim kerja yang solid dalam organsiasi.
- *Market Orientation* (Orientasi pada pasar) yaitu komitmen perusahaan untuk selalu responsive pada peluang padar dan intelegensi pesaing.

Cunha dan Cooper ( 2001:22 ) juga menyatakan “*organizational culture impact ont financial performance, personal retention raters, eand even on the succers or failure of mergers anda acuations*. Bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh keberhasilannya dalam menciptakan

budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik merek, karena budya organsiasi yang biak akan berdampak pada kinerja keuangan, tingkat loyalitas pegawai, dan keberhasilan dalam bekerjasam sebagai sebuah tim. Budya organisasi yang efektif tersebut mencakup upah dan imbalan yang baik, komunikasi terbuka, penekanan pada kualitas, keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, pembagian laba bagi pegawai, keadilan atau kesamaan status bagi pegawai, keamanan kerja, pelatihan dan pengembangan pegawai, kebebasan berpendapat, penekanan pada inovasi, hubungan industrial yang biak dan struktur adiminatarai sederhana.

## KESIMPULAN

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personil dengan menggunakan instrument penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku, melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya

Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja yaitu sbb: penilaian teknik essai, penilaian kompensasi, penilaian daftar periksa, penilaian langsung ke lapangan, penilaian berdasarkan perilaku, penilaian berdasarkan insiden kritis, penilaian berdasarkan keefektifan dan penilaian berdasarkan peringkat

Tujuan Penilaian Kinerja. Adalah sbb: Menilai kemampuan personil, pengembangan Personil, Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan, menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi,memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan,dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan.

Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

Terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi sbb:

- Inovasi dan pengambilan keputusan; tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko

- Perhatian terhadap detail: tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail
- Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi
- Orientasi terhadap tingkat aktivitas pekerjaan yang diantara dalam tim, bukan secara perseorangan.
- Agresivitas: tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai
- Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

## DAFTAR RUJUKAN

- A. A. Anwar, P.M. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke 3. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Bernardine, John, H., and Joice, E.R. 2003. *Human Resource Management*, Third Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cunha, Rita, C., and Carry, L. Cooper. 2002. *Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing/Journal of Managerial Psychology* Vol.17, No.1 pp.21–49, MCB UP Limited.
- Cherrington, and David, J. 1999, *The Management of Human Resource*, Fourth Edition. New York: Prentice Hall.
- Davis, K., and John. W.N. 2002. *Organizational Behaviour; Human Behaviour at Work*, 11<sup>th</sup> Edition. Newyork: McGraw-Hill, Irwin.
- Griffin, and Ricky, W. 1997, *Management*. Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Harison, R., and Herb, S. 1992. *Diagnosing Organizational Culture* , Second Edition, Jossey-Bass/Preffer. San Fransisco: A Wiley Company.
- Harvey, D., and Robert, B.B. 1996. *Human Resource Management an Experiential Approach*. Prentice Hall, Inc, London, UK.
- Heskett, James, L., and W. Earl, S., Jr., and Leonad, A.S. 1997. *The Service profit Chain*. Newyork: the Free Press.
- Huczysky, Amdrzek, and David B. 2001. *Organizational Behaviour*, fourth edition. London: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert, S., and David, P.N. 2000. *Using The Balanced Score Card Asia Strategic Management Sysem*. Newyork: McGraw-Hill.
- Kotler, John, B., and James, L., Heskett. 1998. *Corporate Culture and Performance*. New York: the Free Press A Civision of Mac Millan, Inc.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behaviour*, ninth edition. Newyork: McGraw-Hill.
- Milkovich, Gorge, T., and John, W., Boudreau. 1997. *Human Resource Management*, 8 th Edition, Irwin Chicago, United States.
- Neo, A., Raymon, John, R., Hollenbeck, and Barry, Eirhart. 2003. *Human Resource Management*. Newyork: McGraw-Hill.
- Robins, Sthepen, P. 2002. *Organizational Behaviour*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Rollinson, D., and Aysen, R. 2002. *Organizational Behaviour and Analysis an Integrated Approach*,Second Edition. London: Prentice Hall.
- Turner, G.B., and Barbara, S. 1997. *Understanding of Marketing Concept in Organizational Culture*, European Journal of Marketing, Vol.31 No.2. London: MCB Univercity Press.