

TINJAUAN MOTIVASI BERORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI

Indra Yohanes Kiling

Peneliti Institute of Resource Governance and Social Change

School of Psychology, University of Adelaide

Email: iykiling@gmail.com

Beatriks Novianti Bunga

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Program Studi Pendidikan Anak Usia Dini

Kupang, Nusa Tenggara Timur

Email: boenga.eve@gmail.com

Abstrak

Organisasi dalam perjalanannya memiliki nilai budaya yang hidup dalam bentuk interaksi dan perilaku anggotanya. Budaya organisasi ini hidup dan memberi dampak pada banyak aspek dalam anggota, termasuk di dalamnya adalah motivasi berorganisasi. Motivasi berorganisasi dari anggota sebuah organisasi diduga memiliki korelasi dengan budaya dari organisasi itu sendiri. Makalah ini membahas konsep motivasi berorganisasi dan budaya organisasi secara independen, lalu kemudian membahas kaitan dari kedua konsep tersebut. Motivasi berorganisasi ditemukan memiliki relasi dengan budaya organisasi berdasarkan tinjauan literatur. Penelitian dengan latar organisasi non-profit dapat memperkaya khasanah konsep motivasi berorganisasi dan budaya organisasi dalam konteks psikologi organisasi.

Kata kunci: motivasi berorganisasi, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Motif sering kali diartikan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, manusia melakukan berbagai usaha, namun tanpa usaha yang maksimal tidaklah mudah untuk terpenuhi (Pinder, 1998). Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri

seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Herpen (2002) berpendapat bahwa motivasi seseorang mencakup motivasi intrinsik dan ekstrinsik, sedangkan Kinman dan Kinman (2001) mengatakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentif intrinsik dan ekstrinsik berhubungan dengan psikologi seseorang.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energi yang berasal dari dalam tubuh individu, yang membentuk kepribadian, dan yang menentukan wujud, arah, intensitas, dan durasi dari kepribadian tersebut (Pinder, 1998). Ada beberapa model motivasi yang sering diajukan yaitu, model tradisional yang sering disebut dengan model klasik, model ini dicetuskan oleh Taylor (1985), model ini mengatakan bahwa motivasi pada seseorang hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik atau biologis saja, khususnya untuk pekerja hanya dapat dimotivasi dengan imbalan uang. Model *human relation* yang dicetuskan oleh Mayo (2005) diartikan sebagai model hubungan manusiawi dengan penekanan pada kontak sosial yang merupakan kebutuhan bagi manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. Mayo (2005) pula mengutarakan model *human resources*, dengan penekanan pada motivasi seseorang besar dipengaruhi oleh bayaran (*payment*) dan kondisi serta sikap terhadap pekerjaan.

Berdasarkan paparan di atas, maka motivasi dapat diartikan sebagai seperangkat kekuatan energi yang berasal dari dalam tubuh individu, yang menjadi dorongan dasar seseorang dalam berperilaku untuk memenuhi kebutuhannya. Penulis akan membahas lebih lanjut konsep motivasi berorganisasi dan budaya organisasi serta kaitan keduanya.

Pengertian Motivasi Berorganisasi

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang (Wexley & Yukl, 1984). Motivasi diartikan sebagai sesuatu yang penting (*Important Subject*) dan motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*Puzzling Subject*). Sedangkan motivasi berorganisasi menurut Wexley dan Yukl adalah sesuatu yang menimbulkan

semangat atau dorongan untuk bekerja dan berorganisasi. McCormick (dalam Utamie, 2009) mengemukakan bahwa motivasi berorganisasi merupakan kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Sementara itu Stanford (dalam Utamie, 2009) mendefinisikan motivasi berorganisasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan di dalam organisasi.

Teori motivasi terbagi menjadi teori motivasi isi dan proses, kelompok teori motivasi isi dapat diaplikasikan baik dalam motivasi kerja maupun motivasi berorganisasi (Wijono, 2007). Berikut teori yang merupakan kelompok teori motivasi isi :

Maslow (dalam Wijono, 2007) yang telah menyusun kebutuhan-kebutuhan manusia dalam lima tingkatan yang akan dicapai menurut tingkat kepentingannya sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologi
2. Kebutuhan keamanan
3. Kebutuhan sosial dan kasih sayang
4. Kebutuhan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Maslow menjelaskan bahwa manusia akan memiliki motivasi untuk mencapai kebutuhannya berdasarkan tingkat urutan dari kebutuhan fisiologis yang paling rendah sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri sebagai puncak dari hierarki kebutuhan.

Tokoh lain yang mengkaji mengenai motivasi berdasar pencapaian kebutuhan adalah Alderfer (dalam Wijono, 2007) yang menyesuaikan lima tingkat kebutuhan Maslow hanya pada tiga kebutuhan saja yaitu :

1. Kebutuhan keberadaan (*existence*)
2. Kebutuhan relasi (*relatedness*)
3. Kebutuhan pertumbuhan (*growth*)

McClelland (dalam Wijono, 2007) mengemukakan 3 motif yaitu :

1. Motif kekuasaan. Individu berperilaku didorong oleh kebutuhan untuk memperoleh pengaruh dan jabatan yang lebih tinggi.
2. Motif afiliasi. Individu berperilaku didorong oleh kebutuhan untuk menjalin relasi dan kerjasama yang lebih baik dengan orang lain.

3. Motif berprestasi. Individu didorong untuk memperoleh kesempatan untuk mencapai kenaikan tingkat dan meningkatkan karirnya.

Selanjutnya Herzberg (Pinder, 1998) menggolongkan motivasi terbagi ke dalam dua yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang bersumber dari dalam diri individu tersebut, sementara motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang dipengaruhi oleh faktor eksternal dari individu. Beberapa contoh motivasi intrinsik dalam berorganisasi adalah manusia berorganisasi untuk mencapai kebutuhannya, manusia melakukan sesuatu dalam organisasi karena mendapat kepuasan dari hal tersebut, dan manusia berperilaku tertentu dalam rangka mencapai harapannya di dalam organisasi. Sedangkan beberapa contoh motivasi ekstrinsik seperti relasi dengan sesama baik di dalam maupun di luar organisasi, kebijakan organisasi, keamanan kerja, budaya organisasi, kondisi kerja, imbalan, peraturan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan pengertian dari motivasi berorganisasi adalah seperangkat kekuatan energi yang berasal dari dalam tubuh individu, yang menjadi dorongan dasar seseorang dalam berperilaku untuk memenuhi kebutuhan dalam organisasi yakni kebutuhan kekuasaan, afiliasi, dan berprestasi (McClelland, dalam Wijono, 2007).

Ciri-ciri Individu Yang Memiliki Motivasi Berorganisasi

Dalam melakukan sesuatu, individu diharapkan mempunyai motivasi yang tinggi, demikian pula dalam berorganisasi. Gibson (dalam Utamie, 2009) mengemukakan bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi dapat dilihat atau dicirikan dengan sikap dan perilaku antara lain : (1) sikap menyatu dengan pekerjaan. Individu selalu memprioritaskan pekerjaan; (2) bertanggung jawab secara kreatif dan inovatif. Individu dalam bekerja berani menerapkan ide-ide yang menghasilkan kreasi dan inovasi baru; (3) kemampuan memperhitungkan dan menanggung resiko. Individu mampu untuk memprediksi resiko yang ada di dalam pekerjaannya dan dapat mengambil keputusan yang baik ketika menghadapi sebuah kesempatan; (4) semangat kerja sama. Individu dalam bekerja memiliki kemampuan untuk bekerja secara *team*; (5) optimisme berkarir. Individu memiliki pandangan positif terhadap perjalanan pekerjaannya di masa depan; (6) rasa memiliki. Individu menjadikan masalah

pekerjaan sebagai bagian pribadi dirinya; dan (7) keinginan umpan balik. Individu selalu menginginkan *feedback* dari pekerjaannya.

Menurut McClelland (dalam Winardi, 2002) ada empat ciri tindakan orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dalam organisasi yang meliputi :

1. Bertanggung jawab. Individu lebih menyukai situasi yang memungkinkannya bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan yang diambil dalam rangka mencapai tujuan.
2. Individu memerlukan dan menyukai adanya umpan balik sebagai upaya untuk memacu prestasinya. Individu melihat imbalan hanya sebagai simbol keberhasilannya.
3. Inovatif dan berinisiatif. Individu akan selalu bergerak untuk mencapai hal baru serta menghindari rutinitas.
4. Sukses dalam pekerjaan. Kinerja yang optimal dan hasil yang maksimal ditunjukkan individu yang memiliki motivasi yang tinggi.

Berikutnya 3 ciri orang yang memiliki motivasi kekuasaan tinggi menurut McClelland yaitu :

1. Memperjuangkan gagasan. Individu selalu mengutamakan idenya dan berusaha agar ide tersebut digunakan.
2. Dapat memimpin dan mempengaruhi. Kemampuan individu untuk membuat orang lain percaya dan patuh pada gagasan dan keinginan individu tersebut.
3. Memberi masukan. Individu lebih cenderung untuk memberikan masukan kepada orang lain baik diminta maupun tidak diminta.

Selanjutnya ciri orang yang memiliki motivasi afiliasi tinggi menurut McClelland yaitu :

1. Dapat bekerja sama. Individu suka bekerja dalam kelompok ketika menyelesaikan masalah dan untuk mencapai tujuan.
2. Suka membantu rekan kerja. Individu menawarkan diri untuk membantu orang lain baik diminta maupun tidak diminta.
3. Bertukar gagasan dengan orang lain. Individu suka untuk membicarakan idenya dengan orang lain, dan mendengarkan ide dari orang lain.

Sementara itu Robbins (2003), mengutarakan bahwa ada 10 ciri untuk orang yang memiliki motivasi berorganisasi tinggi yaitu : (1) Suka memecahkan persoalan pribadi, individu cenderung menyelesaikan masalah pribadi sendirian; (2) cenderung mengambil tantangan (*Risk Taking*), individu menyukai sesuatu yang memiliki resiko tinggi dan tidak takut dengan konsekuensi yang buruk; (3) selalu menggunakan umpan balik dari peristiwa yang dialami, individu selalu belajar dari kesalahan dan berusaha untuk tampil lebih baik dari sebelumnya; (4) merasa dikejar waktu, individu terbiasa melakukan sesuatu dengan tepat waktu, tidak suka menunda pekerjaan dan kewajibannya; (5) mengerjakan sesuatu dengan penuh kreatifitas dan inovatif, individu selalu penuh dengan gagasan-gagasan baru dan tidak suka meniru karya orang lain; (6) mempunyai gairah hidup, Individu jarang mengalami frustasi ataupun depresi; (7) menikmati hidup. Individu menganggap hidupnya dan semua pekerjaannya bermakna; (8) berpikir positif, individu akan melihat dari sudut pandang dan nilai positif terlebih dahulu ketika dihadapkan suatu masalah; (9) selalu memiliki tujuan untuk dicapai, individu menetapkan visi dan misi di dalam segala sesuatu yang dilakukannya; dan (10) memiliki rasa optimisme untuk membuahkan hasil dalam pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa individu yang mempunyai motivasi berorganisasi tinggi akan mempersepsikan bahwa keberhasilan adalah merupakan akibat dari kemauan dan usaha. Seberapa kuat motivasi berorganisasi seseorang akan mempengaruhi kualitas perilaku yang ditampilkannya di saat berorganisasi. Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berorganisasi tinggi merupakan individu yang memenuhi 3 motif utama menurut McClelland (dalam Winardi, 2002) yakni memperjuangkan gagasan, dapat memimpin dan mempengaruhi, memberi masukan (motif kekuasaan); dapat bekerja sama, suka membantu rekan kerja, bertukar gagasan dengan orang lain (motif afiliasi); bertanggung jawab, individu memerlukan dan menyukai adanya umpan balik, inovatif dan berinisiatif, sukses dalam pekerjaan (motif berprestasi).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berorganisasi

Setiap orang memiliki perbedaan karakteristik yang menghasilkan performa kerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Chung dan Megginson (dalam

Gomes, 2001) menjelaskan bahwa motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan (*needs*), yakni kebutuhan dari individu sendiri; tujuan-tujuan (*goals*), sesuatu yang ingin dicapai individu dalam pekerjaannya; sikap (*attitude*), perlakuan dan pandangan individu terhadap pekerjaan; dan kemampuan-kemampuan (*abilities*), yakni kemampuan individu dalam pekerjaan.

Faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), yakni seberapa besar upah kepada individu; keamanan pekerjaan (*job security*), yakni jaminan keselamatan fisik dalam pekerjaan; sesama pekerja (*co-workers*), yakni relasi dengan sesama pekerja; pengawasan (*supervision*), bagaimana atasan dalam mengelola karyawannya; pujian (*praise*), merupakan *feedback* positif dalam pekerjaan; dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*). Selanjutnya, Stokes (dalam Utamie, 2009) menyebut faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berorganisasi adalah kebutuhan, kewajiban, tugas kerja, kepuasan, komunikasi, dan frustrasi.

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian performa kinerja yang ideal. Performa kerja pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor motivasi dan faktor lingkungan kerja (Stokes; dalam Utamie, 2009), faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan performa kerja individual. Sedangkan faktor lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan performa kerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan performa kerja individual dimulai dari peningkatan motivasi kerja.

Robbins (2003) menekankan pentingnya motivasi organisasi dalam dimensi yang integratif, relevan, holistik, dan berkelanjutan. Untuk mewujudkan kondisi demikian, maka peran lingkungan sangat penting. Dalam teori atribusi (Robbins, 2003), lingkungan internal dan eksternal dianggap sebagai penyebab terbentuknya sebuah perilaku dan mempengaruhi motivasi berorganisasi individu. Djatmiko (2002) menegaskan pentingnya faktor lingkungan eksternal dan internal dalam motivasi berorganisasi. Menurut Djatmiko (2002), faktor lingkungan eksternal terdiri dari : lingkungan umum (kultur, sistim politik, sistim ekonomi dan pesaing), lingkungan

khusus (pemasok, tenaga kerja, modal dan bahan mentah). Sedangkan faktor-faktor lingkungan internal terdiri dari: tujuan organisasi, struktur organisasi, komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Dari penjelasan di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berorganisasi dan kontekstual di Indonesia adalah menurut Djatmiko (2002) yakni tujuan organisasi, struktur organisasi, komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya

Kepribadian seseorang akan dibentuk oleh lingkungan sekitar agar kepribadiannya mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif dan harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak oleh sebab itu dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Budaya secara harafiah berasal dari bahasa Latin yaitu *colere* yang memiliki arti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang (Poespowardjo, 1993). Sementara itu, *The American Heritage Dictionary* (2000) mengartikan kebudayaan adalah sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan, dan semua hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia. Sehubungan dengan pernyataan tersebut, ada ungkapan yang mengatakan bahwa budaya adalah seperangkat kebiasaan, nilai-nilai, dan kepercayaan-kepercayaan yang memberi karakteristik terhadap sekelompok manusia dan membedakan kelompok manusia tersebut dengan kelompok manusia lain (Flynn, 2009)

Selanjutnya Koentjaraningrat (1981) mengutarakan bahwa budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Kemudian Hofstede (1986), mengatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Glaser (1987), budaya seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan

individu. Dengan begitu banyaknya masyarakat yang ada maka banyak juga budaya yang berbeda-beda.

Berdasarkan definisi di atas penulis menyimpulkan bahwa budaya adalah keseluruhan dari pola perilaku, gagasan, dan hasil karya manusia yang diperoleh dengan cara belajar.

Pengertian Budaya Organisasi

Robbins (2001) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi (Greenberg, 2002). Bliss (1999) berpendapat bahwa di dalam budaya organisasi terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Di mana budaya organisasi dapat mencari ciri khas dari suatu organisasi karena muncul dari hasil kesepakatan bersama dari anggota organisasi. Kotter dan Heskett (dalam Djamaludin, 2003), Sackman (dalam Djamaludin, 2003), Hofstede (dalam Djamaludin, 2003), serta Maschi dan Roger (dalam Djamaludin, 2003) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai, dan persepsi yang dimiliki anggota dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku tersebut.

Kreitner dan Kinicki (1995), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang menghubungkan sesama anggota, dan anggota terhadap organisasinya. Perekat sosial sangat dibutuhkan guna menyatukan karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lainnya sehingga menumbuhkan adanya kekuatan organisasi. Miller (1987) memberikan definisi budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dipakai oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu sendiri dari organisasi lainnya. Berikutnya Molenaar (2002) mengemukakan bahwa budaya mempunyai pengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Budaya organisasi memiliki dimensi yang kasat mata, yang dengan sangat mudah dapat diidentifikasi sebagai perilaku umum dalam organisasi tersebut dan dalam dimensi yang tidak teraba kecuali oleh anggota organisasi itu sendiri (Kotter &

Haskett, 1992). Budaya organisasi yang kasat mata, seperti cara anggota berpakaian, cara berkomunikasi antara atasan, dan bawahan dan sesamanya, terletak pada sistem nilai organisasi.

Dari definisi yang dipakai dari Hofstede (dalam Djamaludin, 2003) penulis menyimpulkan budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, keyakinan, nilai, dan persepsi yang dimiliki anggota dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku orang tersebut.

Aspek-aspek Budaya Organisasi

Untuk melihat inti yang merupakan dasar fisiologis organisasi yang akan menjadi karakter organisasi dari sebuah budaya organisasi, maka Smircich (1983) berusaha membantu memahami konsep-konsep budaya dengan menjadikannya dalam dua perspektif utama, yaitu konsep yang melihat budaya sebagai variabel dan konsep yang melihat budaya sebagai bentuk untuk mengkonseptualisasikan organisasi. Dalam hal ini Miller (1987) mengungkapkan 8 aspek budaya organisasi, yaitu :

a. Asas tujuan

Yaitu seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Contoh : Karyawan mengetahui tentang tujuan dari organisasi.

b. Asas konsensus

Yaitu seberapa jauh organisasi memberi kesempatan kepada anggota untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Contoh : Karyawan berkesempatan ikut dalam mengambil keputusan,

c. Asas keunggulan

Yaitu seberapa besar kelompok organisasi menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah dilakukan. Contoh : Organisasi memberikan motivasi kepada karyawan untuk dapat mengembangkan organisasi.

d. Kesatuan

Merupakan kebersamaan dan rasa memiliki dari anggota organisasi. Contoh: Karyawan merasa bagian dari organisasi.

e. Prestasi

Yaitu sikap organisasi terhadap prestasi anggota. Contoh : Organisasi menghargai setiap prestasi anggota.

f. Empirik

Yaitu sejauh mana organisasi menggunakan bukti-bukti empirik dalam mengambil keputusan. Contoh : Dalam mengambil keputusan organisasi menggunakan bukti-bukti yang sebenarnya.

g. Keakraban

Kondisi pergaulan sosial dalam organisasi antara anggota organisasi. Contoh : Dalam suatu organisasi tercipta hubungan kekeluargaan diantara karyawan.

h. Integritas

Yaitu sejauh mana orang mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan. Contoh : karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Buchanan dan Huczynski (1997) mengatakan bahwa elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan, pendapat, sikap dan norma-norma. Adanya berbagai bentuk perilaku disebabkan oleh adanya berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang. Berbagai bentuk perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya.

Sementara itu, Chartman dan Jen (dalam Patty, 2005) mengajukan 7 aspek budaya organisasi yang dapat digunakan untuk menggambarkan organisasi yaitu sebagai berikut :

a. Inovasi

Sejauh mana orang-orang dalam organisasi diharapkan untuk kreatif dan membuat ide-ide baru. Contoh : karyawan mampu memberikan ide-ide untuk perkembangan organisasi.

b. Stabilitas

Sejauh mana organisasi menuntut lingkungan yang sudah dapat diramalkan dan berorientasi pada aturan-aturan. Contoh : Organisasi mampu mempertahankan kondisi organisasi.

c. Orientasi terhadap orang

Sejauh mana organisasi memberikan penghargaan terhadap hak-hak orang, memperlakukannya secara adil dan memberikan dukungannya. Contoh : Organisasi menghargai setiap kemampuan dan pekerjaan yang telah dilakukan.

d. Orientasi terhadap hasil

Sejauh mana organisasi menuntut pencapaian hasil yang diinginkan. Contoh : Karyawan dapat menunjukkan hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

e. Santai

Sejauh mana lingkungan kerja dalam organisasi dirasa santai atau rileks. Contoh : Karyawan merasa nyaman bekerja dalam lingkungan organisasi.

f. Perhatian terhadap hal-hal kecil

Sejauh mana orang-orang dalam organisasi diminta untuk menggambarkan analisis dan ketepatan. Contoh : Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan mendetil.

g. Orientasi kolaborasi

Sejauh mana penekanan diberikan pada jam kerja tim dibandingkan dengan kerja individual. Contoh : Dalam melaksanakan suatu pekerjaan mampu bekerjasama dengan sesama karyawan.

Cooke (dalam Ashkanasy, 2000), menyebutkan terdapat 10 aspek budaya organisasi yaitu :

a. Prestasi

Anggota organisasi diharapkan untuk menetapkan tujuan yang menantang dirinya namun masih realistis, menetapkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan kemudian mengejar tujuan dengan antusiasme tinggi. Contoh : Anggota menetapkan tujuan untuk naik posisi dalam kurun waktu tiga bulan, dan mulai bekerja giat demi promosi tersebut.

b. Aktualisasi diri

Organisasi membiarkan anggota untuk menikmati tugas dan pekerjaan mereka, mengembangkan diri mereka, dan membiarkan mengambil tugas yang baru dan menarik minat mereka. Contoh : Anggota dipersilahkan

untuk menentukan bagian mereka sendiri ketika ada lowongan posisi atau tugas.

c. Penyemangat secara humanistik

Anggota saling memberi *support*, untuk saling membangun satu sama lain, dan saling terbuka untuk membantu menyelesaikan masalah satu dengan yang lain. Contoh : Anggota saling mendukung ketika ada rekannya yang mulai sering bolos kerja.

d. Afiliatif

Anggota diharapkan untuk bersikap bersahabat, dapat bekerja sama, dan sensitif untuk kepuasan kerja tim. Contoh : Anggota saling mengenal dekat satu dengan yang lain, jalinan relasi sangat kuat dalam bekerja tim.

e. Konvensional

Organisasi mengharapkan anggota untuk melakukan konform, mengikuti aturan, dan membuat impresi yang baik. Contoh : Ketika ada peraturan baru yang dimunculkan oleh pimpinan tertinggi, anggota tidak keberatan dengan peraturan tersebut demi organisasinya.

f. Kebergantungan

Anggota ditekankan untuk melakukan apa yang diminta dari mereka, dan menyerahkan semua keputusan kepada atasan mereka. Contoh : Anggota sangat pasif dan menunggu ketika tugas sudah diberikan kepada mereka.

g. Penghindaran

Anggota memiliki kecenderungan untuk menyerahkan tanggung jawab kepada anggota yang lain dan menghindari kemungkinan untuk disalahkan atas sebuah masalah. Contoh : Ketika ada tugas yang berat, maka anggota saling menolak demi keselamatan reputasinya.

h. Oposisi

Anggota dari organisasi memiliki kemampuan berpikir kritis, berani untuk menolak ide dari orang lain yang tidak sependirian dengannya, dan membuat keputusan-keputusan yang kontroversial. Contoh : Organisasi mampu bersuara baik internal maupun eksternal ketika menghadapi situasi pro dan kontra.

i. Kompetitif

Organisasi memiliki suasana yang mencerminkan bingkai “win-lose” dalam performansi kerja, anggota saling bersaing satu dengan yang lain untuk menjadi lebih unggul, dan bekerja untuk mengalahkan anggota yang lain. Contoh : Anggota saling menjatuhkan ketika menjelang promosi kedudukan.

j. Perfeksionis

Anggota organisasi dituntut untuk memiliki kapabilitas tinggi, terus memantau keadaan organisasi baik internal maupun eksternal tanpa henti, dan bekerja dengan tingkat intensitas waktu yang tinggi untuk mencapai tujuan yang sederhana. Contoh : Anggota organisasi memiliki kebiasaan untuk bekerja di luar jam kerja demi mencapai kualitas kerja yang baik.

Dari berbagai pendapat yang diuraikan di atas, maka aspek-aspek budaya organisasi yang diungkapkan Miller (1987) memiliki penjelasan yang lebih komprehensif karena telah mencakup semua nilai inti organisasi yang diungkap Chartman dan Jen, Buchana dan Huczyski, beserta Cooke, dan karena didasari pula oleh pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003) fungsi dari budaya organisasi adalah :

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, yang artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Contoh : setiap organisasi memiliki suatu kebijakan tersendiri dalam melakukan usahanya.
- b. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Contoh : Setiap organisasi menanamkan rasa kepemilikan.

- c. Budaya memperluas timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan pribadi seseorang. Contoh : Karyawan menghargai dan menjunjung tinggi kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Contoh : Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standart yang tepat.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Contoh : Organisasi mampu mengubah sikap karyawan menjadi lebih baik.

Sunarto (2003) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, antara lain :

- a. Pengikat organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.
- b. Integrator. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
- c. Identitas Organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi yang membedakan dengan organisasi lain.
- d. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
- e. Ciri kualitas. Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.
- f. Motivator. Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.
- g. Pedoman gaya kepemimpinan. Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.

- h. *Value enhancer*. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari stakeholders-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai pengikat organisasi, integrator, identitas organisasi, energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, ciri kualitas, motivator, pedoman gaya kepemimpinan, dan *value enhancer*.

Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Berorganisasi

Budaya organisasi merupakan struktur yang berisi nilai, norma, sikap, harapan, dan perilaku yang diyakini bersama-sama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mengarahkan perilaku anggota organisasi, membuat anggotanya menjadi jelas mengenai apa yang sebaiknya dilakukan dalam kondisi tertentu. Selain itu budaya organisasi memberi banyak pengaruh pada motivasi individu dan proses organisasi (Ino, 2005).

Budaya memberi individu tekanan untuk bertindak pada arah tertentu yang konsisten dengan budaya tersebut. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggota, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam berorganisasi (Robbins, 2003). Hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian dari Swasto dan Susilo (2008) bahwa terdapat pengaruh secara langsung antara variabel budaya organisasi dan variabel motivasi kerja karyawan dengan $r = 0,765$. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Brahmasari dan Suprayetno (2007) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berorganisasi.

Menurut Miller (1987), aspek tujuan memberi penekanan bahwa anggota organisasi memiliki suatu kebutuhan untuk menegaskan harga diri. Harga diri tersebut tidak dapat dicapai tanpa adanya rasa turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi sikap dan perilaku anggota, sehingga dapat menjadi meningkatkan motivasi dalam berorganisasi (Robbins, 2003).

Selanjutnya aspek konsensus yang diutarakan Miller (1987), menyatakan kebiasaan organisasi memberi kesempatan pada anggota untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Keberhasilan dari organisasi dapat terlihat karena kemampuannya menghimpun gagasan bersama, serta membangkitkan motivasi kerja anggota untuk terus berpikir kreatif dan berinovasi. Hal ini sangat kuat keberadaannya bila budaya organisasi memberi kesempatan dan

melibatkan semua aspirasi dalam pengambilan keputusan sehingga akan menambah motivasi kerja anggota karena rasa kepemilikan bersama terhadap organisasi mereka.

Miller (1987) menyatakan bahwa aspek keunggulan berarti budaya organisasi menghargai kenyamanan baik bersifat psikologis maupun material. Apabila anggota organisasi merasa memiliki hak untuk memperoleh kenyamanan tersebut, secara otomatis organisasi menumbuhkan sikap anggota untuk selalu termotivasi dalam menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari sebelumnya. Miller (1987) juga menjelaskan aspek kesatuan yang menerangkan sikap organisasi terhadap anggota yang tidak melakukan pemihakan terhadap kelompok tertentu dalam organisasi. Menurut Robbins (2003) sikap organisasi merupakan muatan komponen kognitif, afektif dan perilaku, sehingga budaya sebagai pengontrol dapat menjadi pegangan, agar motivasi kerja terus tertanam dalam organisasi.

Sebaliknya aspek prestasi menurut Miller (1987) menggambarkan bagaimana imbalan yang diberikan organisasi dikaitkan dengan prestasi, dimana organisasi menghargai prestasi dari anggotanya dengan memberikan apresiasi lewat imbalan berupa bonus. Pemberian imbalan yang merupakan wujud penghargaan yang diberikan sebuah organisasi kepada anggota akan mendorong peningkatan prestasi anggota, juga organisasi. Anggota organisasi yang puas dengan imbalan yang diterima akan mengalami peningkatan motivasi dalam berorganisasi, dan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

Miller (1987) juga mengemukakan aspek empirik yang menerangkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan. Sementara itu Miller juga mengungkapkan bahwa intuisi sangat berguna bila didasarkan kepada pengetahuan dan fakta yang logis. Apabila organisasi menginginkan motivasi berorganisasi yang tinggi, maka organisasi tersebut harus mengajarkan nilai-nilai yang selaras dengan nilai-nilai individu yang mudah diterima, membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi yang sesuai dengan budaya organisasi.

Aspek berikutnya keakraban menggambarkan kondisi pergaulan sosial dalam budaya organisasi antara anggota organisasi. Dalam pencapaian tujuan organisasi akan menyerap bukan saja daya fisik individual, tetapi juga daya pikir yang paling mendalam, daya emosional dan spiritual. Hal tersebut menghendaki adanya suatu budaya keakraban atau saling mengenal lebih baik. Lingkungan organisasi yang kondusif dalam suatu sistem nilai, norma, dan peraturan-peraturan yang mendukung merupakan suatu faktor penting untuk menciptakan

adanya motivasi berorganisasi. Hal ini secara tidak langsung akan membatasi kemunduran atau menurunnya motivasi pada setiap anggota.

Aspek terakhir yang diungkapkan Miller (1987) yakni integritas diartikan bahwa sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi. Integritas menjadi dasar pembentukan nilai lainnya dan menjadi tempat kepercayaan dan hubungan antara individu dengan organisasi. Kemampuan membedakan apa yang jujur dan yang kurang jujur adalah keterampilan yang mutlak, yang harus dimiliki dalam budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan pada karyawan suatu pemahaman yang jelas dan memberikan stabilitas pada sebuah organisasi (Robbins, 2003). Integritas dari sebuah organisasi untuk mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi yang didasarkan dalam semangat kejujuran dalam nilai bersama, akan membangun rasa kepemilikan bersama sebagai bagian dari organisasi tersebut, sehingga akan meningkatkan motivasi berorganisasi anggota, agar tetap mendedikasikan dirinya dalam pekerjaan dan organisasi tersebut. Budaya organisasi juga akan membantu mengarahkan organisasi ke tujuannya sehingga akan mempengaruhi peningkatan motivasi berorganisasi dari anggota (Milne, 2007).

Tidaklah cukup bagi suatu organisasi bila anggotanya hanya memiliki kemampuan dan keterampilan saja. Dibutuhkan juga adanya penerimaan akan budaya organisasi yang terdapat dalam organisasinya. Namun, terkadang ada banyak anggota organisasi kurang dapat menerima budaya organisasinya, sehingga tak jarang para anggota tersebut mengalami kehilangan motivasi dalam berorganisasi. Penerimaan akan budaya organisasi sangat dibutuhkan untuk menjaga bahkan meningkatkan motivasi seperti yang diungkapkan oleh Wibowo dan Ratnawati (2008) bahwa secara empiris budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap motivasi berorganisasi dari anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan motivasi berorganisasi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan bahwa organisasi yang memiliki budaya kuat dapat memberi pengaruh terhadap perilaku dan sikap anggota dan menentukan motivasi dalam diri setiap individu dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipegang semakin mendasar dan kukuh, semakin jelas dianut dan semakin jelas diasosiasikan dan diwariskan (Robbins, 2003). Dalam suatu budaya organisasi yang kuat, nilai inti itu dipegang secara intensif dan dianut bersama-sama secara luas maka para anggota akan mempunyai motivasi berorganisasi yang tinggi.

SIMPULAN

Kajian terhadap literatur yang ada memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang kuat untuk membentuk perilaku dari anggota sebuah organisasi. Menciptakan budaya organisasi yang kuat dan diterapkan dalam setiap anggota akan membantu anggota dalam menjaga motivasi berorganisasi mereka tetap tinggi. Motivasi yang tinggi sangat dibutuhkan dalam menjalankan tugas dan peran masing-masing, terlebih lagi dalam organisasi non-profit. Pengkajian lebih lanjut terkait kedua konsep ini di dalam setting organisasi non-profit di Indonesia akan memperkaya pengetahuan terkait dan membantu pertumbuhan organisasi-organisasi nirlaba.

DAFTAR PUSTAKA

- American Heritage Dictionary*. (2000). Houghton Mifflin Harcourt: Thumb Indexed edition.
- Ashkanasy, M., Wilderom, C., & Peterson, M., (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Diakses 23 Agustus 2009, dari <http://books.google.co.id/books?id=5fHdE4f>.
- Bliss. & William, G. (1999). *Why is corporate important?* Work force, 3,1, 8-9.
- Brahmasari, I. A. & Suprayetno, A. (2007). Hubungan motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan. Diakses 11 November 2009, dari <http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:sVN4bMEvz>.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational behavior an introductory Text*. Third Edition, Europe: Prentice Hall.
- Djamaludin. (2003). *Budaya organisasional dan scorecard*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Djarmiko, Y. H. (2002). *Perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Flynn, H., (2009). *Ideal & real culture, Research starters sociology*; p1-1, 6p.
- Glaser, S. R. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management communication quarterly* 24,5, 2-2
- Gomes, & Faustino, C. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Greenberg, J. (2002). *Managing behaviour organizations*. New York: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1986). *Culture's consequences, International differences in work-related values*. London: Sage Publication.

- Herpen, M. V. (2002). The effects of performance measurement and compensation on motivation and empirical study. *Journal of Educational Psychology*, 20,2, 1-34
- Ino, Y. (2005). *Psikologi industri dan organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Airlangga.
- Kinman, G. & Kinman, R. (2001). The role of Motivation to Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning*, 3,4, 132-149
- Koentjaraningrat. (1981). *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, R. & Kinicki, (1995). *Organizational behavior*. California: Richard D. Irwin Inc.
- Kotter, J. P. & Heskett J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Mayo, E. (2005). *Hawthorne experiment's*. Diakses pada 24 Oktober 2009, dari <http://users.skynet.be/fa572372/Mayo%20Hawthorn%20Experiments.pdf>
- McClelland, D. C. (1977). *The achieving society*. New York: McMillan Publishing Co. Inc.
- Miller, L. M. (1987). *Manajemen era baru : Beberapa pandangan mengenai budaya perusahaan modern*. Jakarta: Erlangga.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of knowledge management*, 11,6, 28-38
- Molenaar, K. (2002). *Corporate culture, a study of firm with outstanding consideration safety*, *Profesional Safety*, 13,2, 18-27
- Patty, S. (2005). Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja. *Laporan Penelitian* (tidak diterbitkan). Salatiga: Fakultas Psikologi Universitas Kristen Satya Wacana.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Poespowardojo, S. (1993). *Pembangunan nasional dalam perspektif budaya : sebuah pendekatan filsafat*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*, New Jersey Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Swasto, B. & Susilo, H. (2008). Hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan dinas pekerjaan umum di Sumatera Selatan, Diakses tanggal 24 Oktober 2009, dari <http://jurnal.poltek-malang.ac.id/gdl.php?mod>
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture & organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28,3, 339-358

- Sunarto. (2003). *Teori organisasi*. Yogyakarta: Amus&Mahendro Total Design.
- Taylor, F. W. (1985). *Motivation theory scientific management*. Diakses tanggal 24 Oktober 2009, dari [://www.pdf-search-engine.com/1-motivation-theory-](http://www.pdf-search-engine.com/1-motivation-theory-)
- Utamie, P. (2009). Hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja guru YPE GKI Salatiga. *Tesis* (tidak diterbitkan). Salatiga: Fakultas Psikologi Universitas Kristen Satya Wacana.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. Illinois: Irwin Inc.
- Wibowo, T. A. Ratnawati, I. Lataruva, E. & Darmastuti, I. (2008). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Diakses 27 Juni 2009, dari <http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:jm4->
- Wijono, S. (2007). *Motivasi kerja*. Salatiga : Widya Sari.
- Winardi, J. (2002). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.