

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hasil penelitian sebelumnya

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pejabat di lingkungan Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur serta hasil kajian yang dilakukan beberapa tahun sebelumnya, penelitian terhadap pejabat fungsional pekerja sosial di lingkungan Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur belum pernah ada. Penelitian yang dilakukan lebih memfokus pada issue-issue kritis tentang masalah sosial. Oleh sebab itu penelitian ini dianggap sebagai upaya baru untuk menemukan keterkaitan antara pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja pekerja social

2.2. Kinerja pekerja sosial

Salah satu yang sulit dalam analisa kinerja organisasi adalah memilih perangkat ukuran kinerja berdasarkan hasil yang seimbang untuk mengukur kesuksesan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi, dimana hal tersebut dirasakan oleh para pelanggan secara keseluruhan.

Kesulitan pengukuran kinerja organisasi publik dikemukakan oleh Dwiyanto (1995:127) yang menyatakan kesulitan dalam mengukur kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi acapkali tidak hanya sangat kabur akan tetapi juga sifat multi dimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholder privat*. Karena *stakeholder* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang bersinggungan satu sama lain, yang mengakibatkan ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholder juga menjadi berbeda-beda.

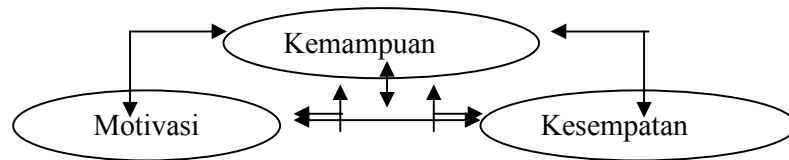
Livine, dkk (1990) masih dalam Dwiyanto (1995;13) mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yakni responsivitas (responsiveness), tanggungjawab (responsibility) dan akuntabilitas (accountability). Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik

maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. Sementara tanggung jawab menjelaskan sejauhmana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat publik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, oleh karena itu kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja yang mereka lakukan secara informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja. Namun demikian, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran (Schuler, 1996). Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta *Stolovic dan Keeps* (1992:4). Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan *Cascio* (1992:267). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya *Hersey dan Blanchard* (1993 :406).

Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu kinerja = f (AxMxO); (Robbins, 1993). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan

pengendali karyawan itu. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat, sebagaimana diperlihatkan gambar berikut ini :



Gambar : 2.2.1 Hubungan Kinerja dengan motivasi dan kesempatan.

Sumber : *M. Blumberg dan C.D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organization Research: Some Implications for a Theory of Work Performance"*, Robbins, *Organizational Behavior, Concept, controversies, and Application* (New Jersey : Prentice Hall, 1993), p.230

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

Sebuah studi tentang kinerja menunjukkan beberapa karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, yaitu : (1) Berorientasi pada prestasi. Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya, (2) Percaya diri, Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi, (3) Pengendalian diri. Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri sangat tinggi, (4) Kompetensi. Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka, (5) Presisten. Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerjaan didukung oleh suasana psikologis, dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan Mink (1993:51-52).

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai ' *thing done*' Joko Widodo (2002 :206) dalam

satuan organisasi, ia mengutip Prawisosentono (1999:2) mengemukakan, bahwa kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sementara itu, Lembaga Administrasi Negara (2000:3) menegaskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Keduanya menganggap, bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Menurut *Johnson dan Lewin* (1991: 188), pengukuran kinerja dapat dipahami dari dua model normative, yaitu *political performance* dan *services delivery*. *Political performance* merujuk pada pilihan kolektif dan keadilan yang dapat digunakan untuk membuat desain pilihan institusi politik. Sedangkan model kedua merujuk pada upaya untuk memperbaiki tingkat efektivitas dan efisiensi. Bagi pejabat fungsional pekerja sosial yang berada dalam satuan lembaga pelayanan publik, maka model kedua sangat relevan sebagai struktur mediasi untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja dalam suatu jabatan fungsional sama pentingnya dengan pengukuran kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut *Vincent Caspersz* (2002:68) menegaskan, bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja haruslah memperhatikan unsure – unsure (a) biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima (b) dimulai dari permulaan program (c) terkait langsung dengan tujuan strategis (d) sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan (e) dapat diulang secara terus menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya (f)

dilakukan pada system secara keseluruhan yang menjadi lingkup program (g) digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang (h) ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat (i) pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran kinerja (j) pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas dan (k) pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan atau pengendalian.

Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu : (1) ia tidak diam tapi bertindak; melaksanakan suatu pekerjaan; (2) melakukan dengan cara-cara tertentu; (3) mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual. Dengan demikian dapat disimpulkan konsepsi kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Dari beberapa pendapat di atas konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja pekerja sosial, yakni:

1. *Faktor kualitas kerja*, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketrampilan dan kecakapan kerja.
2. *Faktor kuantitas kerja*, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru
3. *Faktor pengetahuan*, meninjau kemampuan pekerja sosial dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. *Faktor keandalan*, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupaun inisiatif dan disiplin.
5. *factor kehadiran*, yaitu melihat aktivitas pekerja sosial didalam kegiatan-kegiatan rutin kantor/panti, rapat-rapat atau kehadiran ditengah-tengah klien yang membutuhkannya.
6. *Faktor kerjasama*, melihat bagaimana pekerja sosial bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu perjaan.

2.3. TEORI PEKERJA SOSIAL

2.3.1. ASAS PEKERJA SOSIAL

Asas dasar umum (*general principles*) pekerja sosial tumbuh atas dasar nilai-nilai dan keyakinan yang berkembang di masyarakat. Asas tersebut didasarkan atas sikap menghormati dan mengutamakan hak-hak semua orang. Dengan kata lain, asas dasar umum ini lahir dari tujuan pekerja sosial yang dimaksudkan untuk mencegah, mengurangi, dan mengatasi hambatan-hambatan terhadap perkembangan yang sehat yang dialami individu, kelompok, dan masyarakat. Selain itu, asas dasar ini juga digunakan untuk mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki sehingga mereka dapat menjalankan tugas kehidupan dan fungsi sosialnya dengan baik serta mendukung pencapaian aspirasi maupun nilai-nilai yang ingin diwujudkan.

Walter A. Friedlander menjelaskan bahwa perasaan (*feeling*), sikap (*attitude*), tinjauan (*orientation*), dan praktik pekerja sosial di dalam kebudayaan Amerika selalu diilhami oleh konsep tentang nilai-nilai demokrasi sebagai berikut:

1. Keyakinan akan nilai pembawaan (*inherent worth*), integritas, dan harga diri pada individu. Artinya, setiap individu dilahirkan dengan membawa sifat-sifat bawaan tersendiri sehingga membedakannya dengan individu yang lain.
2. Keyakinan bahwa setiap individu yang merasakan atau mempunyai kekurangan (kesukaran) di dalam segi ekonomi, pribadi, atau sosial mempunyai hak untuk menentukan bagi dirinya sendiri, apakah kekurangannya dan bagaimana cara agar kekurangan tersebut dapat diatasi.
3. Keyakinan yang teguh bahwa semua orang berhak atas kesempatan yang sama. Kesempatan itu hanya dibatasi oleh kemampuan yang menjadi pembawaan individu.
4. Keyakinan bahwa hak individu bagi seseorang berupa hormat terhadap diri pribadi (*Self respect*), harga diri, penentuan nasib sendiri, dan kesempatan yang adil. Semua itu ada pertalian dengan pertanggung jawaban sosial terhadap diri sendiri, keluarga, dan lingkungan.

Keempat konsep yang disodorkan Friedlander itu merupakan asas dasar umum pekerja sosial dan mengilhami para ahli dalam merumuskan konsep tentang pekerja sosial di banyak negara, termasuk Indonesia .

Jika dikaji lebih lanjut, maka asas dasar umum pekerja sosial tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pengakuan bahwa manusia mempunyai martabat, harga diri, dan kehormatan yang harus dihargai dan dijunjung tinggi.
2. Pengakuan bahwa semua manusia tidak sempurna. Artinya, semua manusia pasti memiliki keterbatasan, baik dalam bidang ekonomi, pribadi, maupun sosial, dan ia berhak untuk menentukan sendiri kekurangan tersebut dan cara untuk mengatasinya.
3. Pengakuan bahwa semua manusia mempunyai hak dan kesempatan yang sama, namun kesempatan itu dibatasi oleh kemampuan masing-masing individu.
4. Pengakuan bahwa penghormatan pada diri sendiri (*self respect*), harga diri, penentuan nasib sendiri dan kesempatan yang adil itu, berkaitan erat dengan pertanggung jawaban sosial terhadap diri sendiri, keluarga, dan lingkungannya.

Asas dasar umum (*general principles*) tersebut menjadi dasar dan diterapkan dalam pelaksanaan ketiga metode utama pekerja sosial, yaitu bimbingan sosial perorangan (*social case work*), bimbingan sosial kelompok (*social group work*), dan bimbingan sosial masyarakat (*community organization*) pada lembaga yang memberikan pelayanan sosial, baik yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta.

2.3.2. TUJUAN PEKERJA SOSAL

Dalam bukunya *Social Work Practice, Model and Method*, Allen Pincus dan Anne Minahan merumuskan tujuan pekerja sosial sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan orang untuk menghadapi tugas-tugas kehidupan dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.
2. Mengaitkan orang dengan sistem yang dapat menyediakan sumber pelayanan dan kesempatan yang dibutuhkan.

3. Meningkatkan kemampuan pelaksanaan sistem tersebut secara efektif dan berperikemanusiaan.
4. Memberikan sumbangan bagi perubahan, perbaikan, serta perkembangan kebijakan dan Perundang-undangan sosial.

Keempat tujuan tersebut berkaitan erat dengan hakekat pekerja sosial itu sendiri yang merupakan suatu bidang keahlian atau profesi yang bertanggung jawab untuk memperbaiki dan mengembangkan interaksi antar orang sehingga orang tersebut dapat melaksanakan tugas-tugas kehidupannya; dapat mengatasi permasalahan atau kesulitan yang dihadapi ; dan dapat membantu orang mencapai kesejahteraan, baik sebagai individu maupun sebagai kolektivitas.

Pekerja sosial berfungsi untuk membantu orang memahami kondisi dan kenyataan yang dihadapi dengan cara meningkatkan kemampuan, mengaitkannya dengan sistem sumber, dan mempengaruhi kebijakan sosial. Jadi, pekerja sosial bukan hanya meninjau suatu masalah sebagai masalah perorangan semata, melainkan juga mempertimbangkan situasi sosial di tempat orang itu berada dan terlibat, serta meningkatkan orang tersebut dengan sistem sumber dan kebijaksanaan sosial. Dengan demikian orang itu benar-benar dapat menjalankan tugas kehidupan dan fungsi sosialnya dengan baik, dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi, serta dapat mencapai kesejahteraan dalam kehidupannya.

2.3.3. FUNGSI DAN TUGAS PEKERJA SOSIAL

Pekerja sosial bertujuan untuk membantu orang meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas kehidupan; memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam berinteraksi dengan orang lain maupun sistem sumber; dan mempengaruhi kebijakan yang ada. Dengan demikian, orang tersebut dapat mencapai kesejahteraannya, baik sebagai individu maupun kolektif.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pekerja sosial melaksanakan fungsi sebagai berikut :

1. Membantu orang meningkatkan dan menggunakan kemampuannya secara lebih efektif untuk melaksanakan tugas-tugas kehidupan dan memecahkan masalah mereka.

2. Mengaitkan orang dengan sistem sumber
3. Mempermudah interaksi, mengubah, dan menciptakan hubungan baru antar orang dan sistem kemasyarakatan
4. Mempermudah interaksi, mengubah dan menciptakan relasi antar orang dilingkungan sistem sumber.
5. Memberikan sumbangan bagi perubahan, perbaikan, serta perkembangan kebijakan dan perundang-undangan sosial.
6. Meratakan sumber-sumber material.
7. Bertindak sebagai pelaksana kontrol sosial.

Fungsi utama pekerja sosial sebagaimana tersebut di atas akan bisa dicapai apabila pekerja sosial yang pada umumnya dikerjakan oleh suatu lembaga atau badan sosial yang memberikan pelayanan sosial dapat melaksanakan tugas-tugas sebagai berikut :

1. Membantu orang untuk meningkatkan dan menggunakan kemampuannya secara lebih efektif untuk melaksanakan tugas kehidupan dalam memecahkan masalah.:
 - a. Pekerja sosial mengidentifikasi dan mengadakan hubungan dengan orang yang membutuhkan pertolongan dalam menyelesaikan tugas kehidupannya.
 - b. Pekerja sosial dapat memberikan pengertian, dukungan dan dorongan kepada orang yang mengalami krisis
 - c. Pekerja sosial dapat memberikan kesempatan kepada orang untuk menyatakan hambatan atau kesukaran yang dialaminya.
 - d. Pekerja sosial dapat membantu orang untuk menilai beberapa alternatif pemecahan masalah dan memberikan penjelasan tentang pilihan itu untuk membantu mereka dalam mengambil keputusan.
 - e. Pekerja sosial dapat mengonfrontasikan orang dengan realitas situasi yang mereka hadapi dengan cara memberikan kekurangan yang dapat mengganggu keseimbangannya, kemudian memotivasi mereka agar melaksanakan perubahan.
 - f. Pekerja sosial dapat mengajarkan berbagai keterampilan untuk membantu individu dalam merelaisasi aspirasi mereka.
2. Mengaitkan orang dengan sistem sumber

- a. Pekerjaan sosial mengidentifikasi orang yang membutuhkan sumber-sumber tertentu dan mempunyai hak untuk memperoleh sumber tersebut, tetapi tidak memperolehnya
 - b. Pekerja sosial memberikan informasi tentang sumber-sumber yang tersedia, hak-hak orang terhadap sumber tersebut, serta prosedur yang diperlukan untuk memperolehnya.
 - c. Pekerja sosial dapat membantu orang untuk mengetahui masalah praktis dalam memanfaatkan sistem sumber diatas.
 - d. Pekerja sosial dapat bertindak sebagai wakil dari orang yang mengalami kesulitan untuk memanfaatkan sumber-sumber tertentu.
 - e. Pekerja sosial dapat memberikan informasi dan bertindak sebagai wakil dari orang atau organisasi tertentu dan berusaha mempengaruhi suatu lembaga atau badan sosial tertentu agar meninjau kembali kebijakannya dalam memberikan pelayanan kepada kelompok tertentu.
 - f. Pekerja sosial dapat membantu orang agar berfungsi sebagai sumber bagi orang lain melalui pembentukan sistem baru ditempat mereka saling berkaitan satu sama lain.
3. Mempermudah interaksi, mengubah, dan menciptakan hubungan antar orang dengan sistem sumber kemasyarakatan.
- a. Pekerja sosial dapat memberikan informasi kepada sistem sumber kemasyarakatan untuk menjelaskan permasalahan yang disebabkan oleh prosedur pemberian pelayanan kepada konsumen.
 - b. Pekerja sosial dapat bertindak sebagai konsultan bagi sistem kemasyarakatan dan dapat memberikan rekomendasi tentang berbagai metode pemberian pelayanan.
 - c. Pekerja sosial dapat mengusahakan perencanaan dan kegiatan yang terkoordinasi diantara orang-orang dari berbagai sistem sumber kemasyarakatan.
 - d. Pekerja sosial dapat mengorganisasikan penerima pelayanan sehingga menjadi organisasi tersendiri atau mendorong organisasi yang ada dimasyarakat agar berbuat serupa.

- e. Pekerja sosial dapat menjadi penengah dalam memecahkan masalah atau konflik yang terjadi antara sistem sumber kemasyarakatan dan sistem sumber informasi maupun formal.
4. Mempermudah interaksi, mengubah dan menciptakan relasi antar orang di dalam lingkungan sistem sumber.
- a. Pekerja sosial menyalurkan informasi dari satu bagian ke bagian yang lain dari suatu sistem.
 - b. Disamping menjadi penengah netral, pekerja sosial dapat pula memihak atau mewakili kepentingan salah satu sistem yang kurang memiliki kekuatan, yaitu bagian yang tidak mampu membuat keputusan maupun tidak mendapatkan kepuasan dalam menjalankan perannya di dalam sistem itu.
 - c. Pekerja sosial dapat membantu mengorganisasi bagian dari suatu sistem dan bertindak sebagai wakil mereka, serta bekerja untuk mengubah bagian-bagian sistem tersebut.
 - d. Pekerja sosial dapat bertindak sebagai konsultan bagi anggota sistem, menjelaskan permasalahan yang terjadi di dalam sistem itu, dan menyarankan perubahan pada prosedur operasional maupun peranan yang harus dilaksanakan oleh anggota tersebut.
 - e. Pekerja sosial dapat mengajarkan ketrampilan kepada anggota suatu sistem agar mereka mampu melaksanakan perannya secara memuaskan dan mampu melaksanakan peranan baru dalam sistem tersebut.
 - f. Pekerja sosial dapat memasukkan anggota baru ke dalam sistem atau mendorong anggota yang sudah ada untuk keluar dari sistem sehingga sistem itu mampu meningkatkan fungsinya.
 - g. Pekerja sosial dapat melibatkan anggota sistem dengan jalan mendiskusikan kesulitan suatu mekanisme umpan balik (feed back) di dalam sistem itu.
5. Memberikan sumbangan perubahan, perbaikan, dan perkembangan kebijakan perundang-undangan sosial.
- a. Pekerja sosial mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang permasalahan dan kondisi yang perlu diubah melalui perubahan kebijakan sosial (*social policy*)

- b. Pekerja sosial dapat mendorong badan-badan sosial ditempat ia bekerja sama atau sistem sumber kemasyarakatan maupun organisasi formal, agar mereka dapat menentukan sikap terhadap berbagai permasalahan yang ada dimasyarakat.
 - c. Pekerja sosial dapat membentuk sistem baru untuk melaksanakan perubahan pada kebijakan
 - d. Pekerja sosial dapat memberikan informasi kepada pembuat kebijakan sosial maupun bertindak sebagai konsultan dalam mengadakan perubahan kebijakan sosial.
 - e. Pekerja sosial dapat mendorong pihak lain untuk menjadi wakil yang secara langsung berhubungan dengan pembuat kebijakan untuk mengadakan perubahan kebijakan sosial.
 - f. Pekerja sosial dapat membantu menyusun pelayanan dan program, konsep perundang-undangan dan kebijakan, serta menciptakan pelayanan yang dibutuhkan.
 - g. Pekerja sosial dalam bekerja sama dengan orang lain dapat menguji perundang-undangan maupun kebijakan – kebijakan yang berlaku dengan cara mengajukan kasus tertentu ke pengadilan.
6. Meratakan sumber-sumber material
- a. Pekerja sosial dapat menentukan kebutuhan dan ketetapan sumber-sumber, serta menentukan orang-orang yang berhak untuk memanfaatkan sumber-sumber tersebut.
 - b. Pekerja sosial dapat membentuk suatu sumber informal yang baru untuk orang-orang tertentu.
 - c. Pekerja sosial dapat menentukan tempat sumber berada atau persyaratan untuk memanfaatkan sumber.
 - d. Pekerja sosial dapat memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada orang yang akan bertindak sebagai sistem sumber.
 - e. Pekerja sosial mempersiapkan orang untuk memanfaatkan sumber dan membantu mereka untuk menggunakan sumber tersebut secara efektif.

- f. Pekerja sosial memonitor dan bertindak sebagai supervisi dalam penggunaan sumber tersebut.
7. Bertindak sebagai pelaksana kontrol sosial
- a. Pekerja sosial mengadakan supervisi kepada orang yang bertingkah laku menyimpang (deviant behavior).
 - b. Pekerja sosial menyelidiki laporan-laporan tentang praktik penelantaran dan penyiksaan terhadap orang yang seharusnya memperoleh perlindungan.
 - c. Pekerja sosial dapat memberikan lisensi kepada sumber yang memberikan fasilitas untuk menjamin pelayanan yang memadai bagi orang yang membutuhkan.

2.4. Konsep Motivasi

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kinerjanya. Menurut J. Salusu (1982:343) yang mengutip pemikiran Wilson (1983) menekankan pentingnya organisasi dalam dimensi yang integrative, relevan, holistic dan berkelanjutan. Untuk mewujudkan kondisi yang demikian, maka peran lingkungan sangat penting. Dalam teori atribusi (*Robbins, 2003:164*), mengemukakan bahwa untuk mengidentifikasi perilaku individu atau sebuah organisasi, maka haruslah dicari penyebabnya dari lingkungan internal atau eksternal. Terdapat tiga faktor yang menentukan hal demikian, yaitu kekhususan, konsensus dan konsistensi. Dalam teori atribusi, lingkungan internal dan eksternal dianggap sebagai penyebab terbentuknya sebuah perilaku. Perilaku yang disebabkan lingkungan internal adalah perilaku yang berada dibawah kendali pribadi dari individu internal organisasi itu. Sedangkan eksternal, merujuk pada hasil yang berasal dari lingkungan luar, yaitu bahwa individu dipaksakan perilakunya karena situasi di lingkungan eksternal. Dalam konteks sebuah organisasi modern, lingkungan eksternal dan internal diperlukan agar organisasi yang bersangkutan memiliki kemampuan adaptasi dan integrasi. Djatmiko (2002:22) yang mengutip pemikiran *Richard Osborn (1980:130)* menegaskan pentingnya lingkungan eksternal dan internal dalam organisasi. Menurut Djatmiko, lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum

(kultur, sistim politik, sistim ekonomi dan pesaing) dan lingkungan khusus (pemasok, tenaga kerja, modal dan bahan mentah, penyalur *output*, pesaing, peraturan-peraturan pemerintah. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari tujuan organisasi, struktur organisasi, pengambilan keputusan, motivasi, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan serta budaya organisasi. Kedua lingkungan tersebut berperan untuk menggerakkan dan mengubah organisasi kearah yang lebih dinamis, adaptif, integrative dan berkelanjutan.

Pengertian Motivasi menurut :

Jones (1955:14) berpendapat bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Sedangkan menurut *Kartini Kartono (1990:71)* Motivasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan.

Dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri pekerja sosial dan pemahaman motivasi yang ada di luar diri pekerja sosial, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa, "Motivasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan". *Hasibuan (1989:198)*. Pengertian motivasi yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia. Sedangkan *Sondang P. Siagian (1979:7)*. memberikan pengertian motivasi sebagai "Keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan". Pengertian yang diberikan Siagian lebih bersifat eksternal karena dorongan yang muncul pada diri seseorang itu dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dari dalam diri. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Malayu, yaitu "motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja pada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya". (*Hasibuan, 1989:184*).

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang atau motif mempunyai dua unsur (Moenir, 1992:130). Unsur pertama berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua ialah sasaran atau tujuan (*reward* di sini dapat diartikan juga sebagai *motivator*) yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini yang membuat seseorang mau melakukan kegiatan dan sekaligus mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan tersebut. Dan kedua unsur tersebut tidak dapat dipisahkan, karena apabila salah satu unsur tidak ada, maka tidak akan timbul suatu kegiatan. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar adalah merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut (Moenir, 1992:136).

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dan motivasi yang ada di luar diri seseorang mempunyai persamaan, yaitu adanya tujuan atau *reward* yang ingin dicapai oleh seseorang dengan melakukan suatu kegiatan. Tujuan yang ingin dicapai tersebut pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pokok manusia yang bersifat fisik dan non-fisik. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat. Sedangkan perbedaan antara motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dengan motivasi yang ada di luar dirinya adalah adanya perasaan puas yang dimiliki oleh seorang pekerja sosial. Perasaan puas dari seseorang yang merupakan motivasi internal tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karir seseorang. Sedangkan motivasi yang ada di luar diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi adalah adanya rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda atau bukan benda.

Pengertian-pengertian yang dikemukakan di atas menunjukkan adanya perbedaan, namun masih dalam konteks motivasi. Semua perbedaan itu ada kaitannya dengan istilah "motif" dan "motivator" dalam konsep motivasi itu sendiri. Menurut Onong, motif merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri. Hal ini seperti yang diungkapkan sebagai berikut :

Istilah motif atau dalam bahasa Inggrisnya *motive* berasal dari perkataan *motion* yang bersumber pada perkataan bahasa Latin *movere* yang berarti bergerak. Jadi motif adalah daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. (Effendy, 1989:105).

Dari pengertian di atas, maka motif itu bersifat internal dalam motivasi, karena dorongan atau daya gerak itu muncul dari dalam diri seseorang, tanpa adanya perangsang atau insentif. Motif yang bersifat internal merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, yang dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya yaitu pendidikan, pengalaman serta sifat-sifat pribadi yang dimiliki seseorang. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri pegawai membawa konsekuensi bagi pimpinan untuk dapat mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya, diantaranya melalui pemberian *reward* dan penyediaan berbagai sarana dan prasarana kerja yang sesuai dengan pegawai tersebut. Adanya rangsangan dari luar atau motivator tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai.

Mengenai motivator, *Koontz dan Donnel* menjelaskan : Motivator adalah hal-hal yang merangsang seseorang untuk berprestasi. Kalau motivasi itu mencerminkan keinginan, maka motivator itu merupakan imbalan atau insentif yang telah diidentifikasi, yang meningkatkan dorongan untuk memuaskan keinginan tersebut. (Koontz, 1989:568).

Dengan demikian motivator merupakan aspek yang bersifat eksternal dalam motivasi seseorang, karena faktor pendorong itu ada di luar diri seseorang. Sebagai kondisi yang berada di luar diri seseorang, maka hal itu berkaitan dengan insentif dan kondisi kerja yang bersifat eksternal, seperti jaminan kerja, status, peraturan organisasi, pengawasan, hubungan pribadi antar pegawai dan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan Herzberg, maka seorang pemimpin harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator sebagai berikut (Manullang, 1987:152-153) :

a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

b. *Recognition* (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

c. *The Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

d. *Responsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Kelima faktor eksternal dalam memotivasi pegawai tersebut hendaknya mendapat perhatian dalam birokrasi yang *good governance*. Kelima faktor inilah yang melandasi kerangka pikir program motivasi dalam organisasi. Oleh karena itu

pendapat Manulang perlu diadaptasi oleh birokrasi pemerintah supaya mampu menerapkan program-program motivasi secara konsisten seperti pemberian peluang merupakan muara bagi munculnya semangat berpartisipasi. Pengakuan status dapat meningkatkan percaya diri. Pekerjaan yang variatif pada suatu kondisi tertentu akan menjadi perangsang kerja. Latihan disiplin dan pengendalian diri merupakan manifestasi, dan kepercayaan pemimpin kepada anak buah yang sangat strategis adalah untuk memompa semangat. Terakhir adalah pengembangan diri merupakan puncak yang dapat meningkatkan kehendak pegawai untuk berprestasi.

Dari hal tersebut di atas dapat dilihat bahwa setiap orang mempunyai keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu serta mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja adalah (Hasibuan, 1990: 157) :

a. Kebutuhan Fisik dan Keamanan

Kebutuhan ini menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya. Di dalam organisasi birokrasi, seorang pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik dengan gaji dan pendapatan lain yang diperolehnya berupa tunjangan, fasilitas dan sebagainya. Gaji yang merupakan *reward* dari hasil kerjanya dapat menimbulkan perasaan aman dan juga dapat menjadi jaminan hari tua bagi pegawai dalam bentuk pensiun.

b. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat, diterima serta disegani. Hal ini penting karena manusia tergantung satu sama lainnya. Jabatan pegawai dalam organisasi birokrasi di Indonesia sampai sekarang masih banyak diminati. Hal ini disebabkan karena masyarakat masih memandang pegawai negeri memiliki kedudukan yang lebih tinggi dan lebih disegani dari pada pegawai yang ada di organisasi swasta. Oleh karena itu, seseorang yang dapat masuk ke dalam lingkungan kerja birokrasi merasa mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan puas dengan hasil kerjanya.

c. Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan egoistik adalah kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena berhasil menyelesaikannya. Salah satu motif dari pegawai dalam bekerja adalah diperolehnya kepuasan kerja dalam organisasi. Seorang pegawai akan merasa lebih dihargai apabila dia mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar serta kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Adanya pengakuan atas keberhasilan kerja seseorang terkadang mengalahkan reward dalam bentuk uang atau benda.

Menurut Senge (1990:87) dalam karyanya yang berjudul *The Fifth Discipline* mengemukakan tiga peranan utama yang harus dilakukan oleh pemimpin tim yaitu : peranan sebagai perancang, pelayan dan guru. Peranan perancang dimaksudkan sebagai tugas dari pimpinan untuk menjelaskan secara detail, sehingga memungkinkan tim untuk melaksanakan tugasnya serta memberikan kesempatan kepada anggota untuk bertanggungjawab atas kinerja mereka sendiri. Senge menyatakan bahwa sangat sulit bagi pemimpin untuk berpikir bahwa dirinya adalah seorang perancang karena perancang menerima perhatian yang relatif kecil, yang berlawanan dengan ide mengenai seorang pemimpin. Sehingga pelayanan diartikan sebagai pelayanan pemimpin terhadap tim, dan guru mewakili pandangan Senge mengenai arti penting dari pembelajaran yang berkelanjutan. Kenyataannya pemikiran dari sistem yang membentuk pembelajaran tim adalah disiplin kelima yang dimaksudkan oleh Senge.

Seorang pemimpin harus benar-benar mengetahui mentalitas, loyalitas, dan kredibilitas orang yang akan diberi pendelegasian wewenang, di samping kemampuannya. Persiapan pendelegasian ini diperlukan supaya pada saat pemimpin sedang tidak berada di tempat, suasana dan kelanjutan pekerjaan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Biasanya pendelegasian tugas dan wewenang itu diberikan kepada personel tertentu, yaitu personel yang sedang dipersiapkan untuk pengganti pemimpin yang telah mendekati masa pensiun.

Yang spesifik lagi menurut Hasibuan (2000:163) dalam buku Anwar (2003:34) mengatakan bahwa : Teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu Motif, harapan dan insentif, adapun pengertiannya adalah :

1. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
2. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
3. Insentif (*Incentve*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi yang standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja ”.

Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment, sehingga peneliti menggunakan variabel motivasi yang diukur dari :

1. Motivasi kekuasaan yaitu merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi lingkungan (klien)
2. Motivasi afiliasi yaitu merupakan dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial
3. Motivasi kompetensi yaitu merupakan dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas kerja
4. Motivasi reward yaitu dorongan kerja untuk mendapatkan imbalan tertentu.
5. Motivasi punishment yaitu dorongan bekerja karena adanya suatu peraturan-peraturan yang mengandung sanksi.

2.5. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi : Budaya terkenal sebagai konsep yang sulit untuk dirumuskan. Kroeber & Kluckhohn dalam Nicholson (1997:49) mengidentifikasi 164 definisi yang berbeda mengenai budaya. Sedangkan Hofstede (1983:324) mendefinisikan budaya sebagai “pemrograman Mental Kolektif” orang-orang dalam suatu lingkungan.

William M. Mercer (dalam Desseler 1996:421) merumuskan budaya organisasi sebagai : Suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu”. Menurut Goldstein (1997b) budaya organisasi adalah “ Totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan dari karyawan”. Dan menurut Egan (1994), perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi, salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut Simmons (1996: 37).

Untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi, Ouchi dan Price (1978) menggunakan istilah filsafat organisasi yang sama dengan budaya organisasi. Griffin & Ebert (1989:245) dalam Nimran (1997:81) menyebutkan budaya organisasi sebagai “Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi”.

Dari semua definisi diatas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan “ Makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan “. (Nicholson 1997). Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines* (Juechter 1998), sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede 1984)

Bila kita mengatakan bahwa suatu kelompok, organisasi atau negara mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dari kelompok, organisasi atau negara tersebut mempunyai budaya yang seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai artifak, norma, nilai dan asumsi. Menurut Trompenarars (1995), dalam setiap budaya ada satu sisi yang menyebar. Penyebaran ini mempunyai pola disekitar suatu rata-rata, sehingga variasi disekitar norma tampak sebagai suatu distribusi normal.

2.5.1. Tingkatan Budaya

Dalam mempelajari budaya organisasi dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan Robert & Hunt, (1994: 439) yaitu : beberapa sarjana memandangnya sebagai asumsi bersama, keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi dan kelompok

kerja. Kelompok kedua tertarik mengenai mitos, cerita dan bahasa sebagai manifestasi budaya. Perspektif ketiga memandang tatacara dan seremonial sebagai manifestasi budaya. Dan kelompok keempat mempelajari interaksi antar anggota dan simbol-simbol, sedangkan Schein dalam Hatch (1997:211) menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu :

1. Artifak, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll. Analisa pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.
2. Nilai, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.
3. Asumsi dasar, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

Mengacu pada tingkatan asumsi dasar diatas maka Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan rasakan (Hatch,1997;212).

2.5.2. Dimensi asumsi dasar Organisasi adalah :

1. Terkait dengan lingkungan.

Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat 3 dimensi dari aspek ini yaitu :

Bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya atau segmentasi pelanggan yang dibidik.

Apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya atau lainnya.

Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi atau didominasi, atau seimbang dengan lingkungan tersebut.

2. *Hakekat kegiatan manusia*

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia di atas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, atau lainnya. Apa yang dimaksud dengan kerja dan apakah yang dimaksud dengan bermain. Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif ataukah harmoni.

3. *Hakekat realitas dan kebenaran.*

Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah linguistik dan perilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat 4 kriteria dimensi :

4. Realita fisik yang menyangkut persoalan kriteria objektif atau fakta.
5. Realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma dan prinsip.
3. Realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan dan cita rasa pribadi.
4. Kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang bijak atau yang berwenang, proses hukum, revolusi konflik, uji coba atau pengujian ilmiah.

4. *Hakekat waktu.*

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu, Terdapat 2 aspek yaitu :

1. Arahkan fokus yang menyangkut masa lalu , kini dan masa yang akan datang.
2. Apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut mempergunakan satuan detik, menit, jam dan seterusnya.

5. *Hakekat sifat manusia*

Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak . terdapat 2 dimensi dari aspek ini :

1. Tentang sifat dasar manusia yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk atau netral.
2. Mengenai perubahan sifat tersebut, yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan.

6. *Hakekat hubungan antar manusia*

Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif, individualistik, kolaboratif kelompok atau komunal . Terdapat 2 dimensi pada aspek ini :

- 1.) Struktur hubungan manusia yang memiliki alternatif linealitas, kolateralitas atau individualitas.
- 2.) Struktur hubungan organisasi yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, delegasi, kolegalitas.

7. *Homogeneity vs Diversity*

Apakah kelompok yang baik itu berada dalam kondisi homogen atau berbeda, dan apakah individu dalam kelompok didukung untuk berinovasi ataukah harus menyesuaikan visi.

2.5.3. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi sebagaimana yang dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 2.5.3.. Fungsi Budaya Organisasi

No	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1.	Misi dan Strategi . menghasilkan suatu pengertian bersama tentang misi utama, tugas pokok, fungsi, yang tampak dan tersembunyi.	Bahasa bersama dan kategori konsep. Bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.
2.	Tujuan. Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang dijabarkan dari misi utama	Batas dan Kriteria kelompok : adalah satu bidang yang sangat penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk dan tidak tentang kriteria untuk menentukan keanggotaan.
3.	Cara. Mengembangkan konsensus tentang cara yang digunakan untuk mencapai tujuan seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan dan sistem kewenangan.	Kekuasaan dan status. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkan, memelihara dan kehilangan kekuasaan, konsensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi.
4.	Ukuran. Mengembangkan konsensus tentang kriteria dalam mengukur tentang seberapa baik yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, seperti informasi dan sistem kepega-waian.	Keakraban, persahabatan, dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar rekan kerja, hubungan antar karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.

5.	<p>Koreksi . Mengembangkan konsensus tentang perbaikan yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai.</p>	<p>Imbalan dan sanksi. Setiap karyawan harus mengetahui tentang perilaku yang benar dan salah, mendapatkan imbalan tentang milik, status, dan kekuasaan, serta mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak memperoleh imbalan dan akhirnya pengucilan.</p> <p>Ideologi, Setiap orang seperti halnya setiap masyarakat, menghadapi peristiwa yang tidak dapat dijelaskan dan tidak dapat dipahami, yang harus diberi makna sehingga karyawan dapat menanggapi dan menghindari kebingungan dalam menghadapi peristiwa yang tidak dapat dijelaskan dan tidak dapat dikontrol.</p>
----	--	---

Sumber : Diadaptasi dari Edgar H Schein (1991) Organizational Culture and Leadership. Jossey-bass Publisher, San Francisco, pp 52and 66

2.5.4 Karakteistik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber (Baron & Greenberg 1990). :

- 1). Pendiri organisasi . Pendiri tersebut sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan.. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi . dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.
- 2).Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.

3).Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu Robbin; (1994) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi , yaitu :

1. Inisiatif individual. tingkat tanggung jawab, kebebasan dan keindependenan yang dimiliki individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko;
3. Arah . Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja;
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;
7. Identitas . Tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya;
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya,
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;

10. Komunikasi.. langkah – pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa peneliti akan menggunakan variabel dari dimensi asumsi dasar sebagai alat ukur, seperti yang dikemukakan Schein (1990:114). Dimensi asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh para anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan mereka rasakan.

Kebanyakan studi mengenai perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan hubungan dengan bawahan, dengan tujuan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan, seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Berbagai taksonomi perilaku telah digunakan sebagai alat bantu deskriptif bagi efektivitas manajerial.

Sebagai balikan dari masalah-masalah yang berorientasi pada tugas, organisasi perlu untuk memecahkan masalah integrasi internal, termasuk kriteria untuk menentukan keanggotaan dari organisasi, dasar untuk menentukan status sebuah ideologi dalam menjelaskan peristiwa-peristiwa dan simbol-simbol sebagai fungsi penting dari budaya.

Keberhasilan suatu pemimpin pada abad ke 21 ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi (Hatch, 1997), bila hal ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi.

2.6.Hubungan Motivasi dengan Kinerja.

Memahami nilai dari motivasi pekerja sosial yang bernilai dengan menggunakan *reward* dan *punishment* banyak pimpinan organisasi publik yang gagal karena terbentur dengan peraturan-peraturan yang ada. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi.

Tentunya individu-individu berbeda dalam dorongan motivasi dasarnya. Motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Unsur intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Unsur ini merupakan unsur yang paling difokuskan, bila membicarakan tentang motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan menuju konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya diusahakan. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini merupakan ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut teori motivasi yang paling dikenal baik adalah Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, dengan hipotesanya bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain;
2. Kebutuhan Keamanan, antara lain : keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional;
3. Kebutuhan Sosial, antara lain mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan;
4. Kebutuhan Penghargaan, antara lain : mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian;
5. Kebutuhan Aktualisasi diri merupakan dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri

Begitu tiap kebutuhan ini cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dimana individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada

kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, namun suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansial) tidak lagi termotivasi. Maksudnya, sebelum memotivasi perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah organ itu, dan menfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang tetap atau kebutuhan di atas tingkatannya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat rendahnya.

2.7. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kualitas merupakan suatu hal yang mesti dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh *values* kualitas dalam aktivitas kerja mereka.

Lebih dari setengah abad yang lalu, Kurt Lewin (dalam Reza, 1998) mengajukan tesis bahwa berbagai pola kepemimpinan manajerial akan menciptakan iklim sosial yang berbeda pula dalam organisasi. Adakalanya karyawan merasa nyaman bekerja dalam pola kepemimpinan yang bersifat demokratis, namun ada juga yang merasa produktif bila dipimpin oleh manajer otoriter.

Tesis Lewin ini sekarang banyak dikembangkan untuk aplikasi bisnis dan industri oleh banyak ahli. salah satunya, Douglas McGregor yang menggunakan konsep iklim organisasi dalam buku klasiknya, *The Human Side of Enterprise*.

McGregor menyatakan bahwa seorang manajer akan menciptakan iklim organisasi yang merefleksikan kepercayaannya terhadap karyawan. Jika seorang manajer percaya bahwa karyawannya perlu diarahkan untuk bekerja, bekerja untuk uang, belum bisa dipercaya untuk mengambil keputusan, maka manajer menciptakan iklim *theory X*. Namun sebaliknya, jika manajer percaya bahwa karyawan cukup cerdas untuk bekerja, kreatif dan mampu mengambil keputusan seperlunya, maka manajer tersebut telah menciptakan iklim *theory Y*.

Dalam pandangan McGregor, kepercayaan manajer akan bawahannya akan membentuk iklim organisasi. Sementara ahli lainnya, memandang bahwa iklim organisasi merupakan fungsi dari proses organisasi yang dipengaruhi sejumlah faktor, internal dan eksternal (Reichers dan Schneider, 1990). Faktor-faktor internal tersebut adalah harapan manajemen puncak, struktur organisasi, distribusi wewenang, praktek supervisi, kelompok kerja informal, sosial dan legal serta tingkat perubahan lingkungan. Menurut adi (203:61) ada beberapa tesis yang dikemukakan para ahli, budaya organisasi mempunyai beberapa dimensi, mencakup: sifat hubungan interpersonal, sifat hirarki, sifat pekerjaan serta fokus dari support dan penghargaan organisasi terhadap anggotanya.

- a. Sifat hubungan *interpersonal*. Kondisi ini dapat dilihat dari iklim *relationships* yang terdapat dalam organisasi, apakah ada kebersamaan dan saling percaya antar anggota organisasi. Bagaimana hubungan antar unit-unit fungsional (misalnya unit pekerja sosial dengan pejabat struktural), lancar atau pasif. Juga bisa di lihat bagaimana organisasi tersebut menerima dan memperlakukan karyawan baru. Bagaimana juga penghargaan organisasi atau atasan terhadap martabat karyawan, baik atau buruk?
- b. Sifat hirarki organisasi. Kondisi ini bisa dilihat dari bagaimana organisasi menciptakan ruang gerak bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sifat hirarki ini juga dikondisikan oleh pendekatan organisasi terhadap kinerja, berbasis tim ataukah kinerja individual anggota organisasi. Kondisi ini

- juga bisa di lihat dari fasilitas yang diberikan kepada anggota organisasi, apakah ada pengkhususan bagi pihak manajemen dibanding karyawan biasa. Semisal pihak manajemen mendapat fasilitas ruang makan dan parkir yang lebih nyaman dibanding karyawan biasa.
- c. Sifat pekerjaan. Apakah sifat pekerjaan menantang ataukah membosankan? Apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kreatif dan tidak semata berdasarkan prosedur kerja secara ketat? Apakah organisasi menyediakan fasilitas yang memadai bagi karyawan di dalam melaksanakan aktivitasnya?
 - d. Fokus *support* dan penghargaan dari masing-masing anggota organisasi serta komitmen dan dukungan sosial organisasi bagi aktivitas kerja karyawan. Penetapan *values* organisasi yang harus diikuti oleh anggota organisasi, apakah kualitas atau kuantitas. Bagaimana pula organisasi menetapkan standar perekrutan, training, dan kompensasi bagi anggota organisasi.

Dari keempat di atas tampak bahwa dimensi organisasi adalah luas dan kompleks. Karena kompleks dan lebih banyak bersifat pembiasaan (*habitual activities*), maka elemen-elemen budaya organisasi relatif sulit diubah.

Sebagai ilustrasi, ketika organisasi mengintroduksi suatu perubahan, maka probabilitas keberhasilan perubahan tersebut akan semakin meningkat bila anggota organisasi merasa aktivitasnya cukup menantang, mereka diberi kesempatan aktif dalam proses pengambilan keputusan serta dikonsolidasikan dengan pola komunikasi yang saling percaya dan sifat kebersamaan antar semua anggota organisasi (asumsi iklim *theory Y*).

Sehingga dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi itu berperan sesuai fungsi dari Unit Pelaksana Teknis yang mana menjadi tugas, batas dan wewenang serta tanggung jawabnya yang berhubungan langsung dengan tingkat kinerja mereka.

Terkait dengan nilai-nilai organisasi yang diaplikasikan ke dalam kelompok kerja secara operasional maka lingkungan kerja dapat merupakan respon lingkungan organisasi sebagai budaya kerja.