

**TINGKAT MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA  
PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Ilmu Sosial Politik Program Studi  
Ilmu Administrasi Negara FIS UNP Sebagai Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Administrasi Publik*



**OLEH:**

**HAVIZ FADLI KURNIA  
TM / NIM: 2009/ 97281**

**PROGRAM STUDI  
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2014**

**PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI**

**Judul** : Tingkat Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang

**Nama** : Haviz Fadli Kurnia

**BP / NIM** : 2009 / 97281

**Prodi** : Ilmu Administrasi Negara

**Fakultas** : Ilmu Sosial

**Universitas** : Universitas Negeri Padang

Padang, Agustus 2014

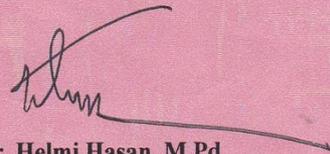
Disetujui oleh,

**Pembimbing I**



**Aldri Frinaldi, SH, M.Hum, Ph.D**  
NIP. 19700212 199802 1 001

**Pembimbing II**



**Dr. Helmi Hasan, M.Pd**  
NIP. 19490614 197503 1 002

**PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial  
Universitas Negeri Padang**

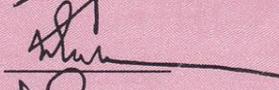
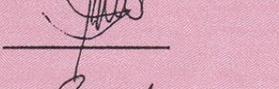
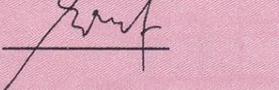
**Pada hari Jum'at 08 Agustus 2014 pukul 13.30 s/d 15.00 WIB**

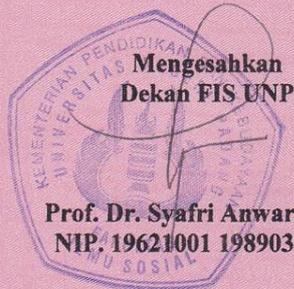
**TINGKAT MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA  
PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA PADANG**

**Nama : Haviz Fadli Kurnia  
TM / NIM : 2009 / 97281  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Jurusan : Ilmu Sosial Politik  
Fakultas : Ilmu Sosial**

**Padang, Agustus 2014**

**Tim Penguji**

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Aldri Frinaldi, SH, M.Hum, Ph.D	1. 
2.	Sekretaris	: Dr. Helmi Hasan, M.Pd	2. 
3.	Anggota	: Prof. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D	3. 
4.	Anggota	: Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D	4. 
5.	Anggota	: Rahmadani Yusran, S.Sos, M.Si	5. 



**Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd  
NIP: 19621001 198903 1 002**

## SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Haviz Fadli Kurnia

BP / NIM : 2009 / 97281

Tempat / Tanggal Lahir : Padang / 2 Februari 1991

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul Tingkat Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang adalah benar merupakan karya asli saya, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya sebagai penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Padang, 22 Agustus 2014



**HAVIZ FADLI KURNIA**  
NIM/BP 97281/2009

## ABSTRAK

**HAFIZ FADLI KURNIA : NIM. 97281/2009. Tingkat Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang. Penelitian ini dilakukan karena adanya asumsi rendahnya kinerja pegawai terlihat dari Laporan Kinerja Pegawai (Lakip) 2012 Dinas Pendidikan Kota Padang yang menunjukkan rata-rata kinerja pegawai berada pada kategori baik 13,46% dan kategori cukup baik 86,45%.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif analisis. Pengambilan sampel dalam menggunakan teknik *accidental random sampling* sebanyak 35 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengamati langsung kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Padang dan angket yang diukur dengan skala Likert.

Penelitian memperlihatkan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang secara keseluruhan berada pada kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,40 dengan tingkat capaian responden sebesar 81,1%. Sementara itu budaya organisasi berada pada kategori tinggi (baik) dengan skor rata-rata sebesar 4,32 dengan tingkat capaian responden sebesar 85,7 begitu juga dengan kinerja berada pada kategori tinggi (baik) dengan skor rata-rata sebesar 4,22 dengan tingkat capaian responden sebesar 84,5%. Temuan penelitian memperlihatkan gambaran kinerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang berada pada kategori baik.

**Kata Kunci : *Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja***

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahiwabarakatuh

Puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Tingkat Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, petunjuk dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Aldri Frinaldi, SH. M.Hum, Ph.D selaku Pembimbing I dan Dr. Helmi Hasan, M.Pd selaku Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi ini, selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Pembantu Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas dan izin dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang yang telah memberikan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Dosen pembimbing skripsi (1) Aldri Frinaldi, SH, M.Hum, Ph.D (2) Dr. Helmi Hasan, M.Pd yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis

4. Dosen penguji skripsi (1) Prof. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D (2) Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D (3) Rahmadani Yusran, S.Sos, M.Si yang telah menguji dan memberikan saran terhadap perbaikan skripsi ini
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ilmu Sosial.
6. Bapak/Ibu Karyawan Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Staf Tata Usaha Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pelayanan administrasi dan bantuan kepada penulis.
7. Bapak Kepala Dinas Pendidikan Kota Padang yang telah ikut membantu dalam proses penelitian ini.
8. Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang yang telah ikut membantu dalam proses penelitian ini.
9. Papa (**Drs. Yunelfis, M.Pd**) dan Mama (**Lily Azrida**). Terimakasih untuk do'a dan semangat dari papa dan mama selama ini hingga akhirnya Haviz bisa menyelesaikan skripsi dan mempersembahkan gelar sarjana untuk papa dan mama. Terus do'akan Haviz supaya lebih sukses dan bisa membahagiakan papa dan mama.
10. Kakak tercinta (**Ivony Youlanda, S.Pd**) yang selalu mendo'akan dan tidak kenal lelah membantu penulis dari awal kuliah sampai sekarang hingga menjadi sarjana.

11. Rekan-rekan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara angkatan 2009 yang senasib dan sepejuangan dengan penulis yang telah memberikan semangat dan dorongan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan. Ibarat pepatah "*Tak Ada Gading Yang Tak Retak*", maka dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi pembaca umumnya dan penulis khususnya. Amin.....

Padang, Agustus 2014

**Penulis**

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan Masalah .....	6
D. Perumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian .....	7
F. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teoritis .....	9
1. Motivasi Kerja.....	9
2. Budaya Organisasi .....	14
3. Kinerja .....	24
B. Kerangka Konseptual .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	32

C. Populasi dan Sampel .....	32
D. Teknik Pengumpulan Data .....	34
E. Definisi Operasional .....	34
F. Instrumen Penelitian .....	36
G. Teknik Analisa Data.....	37

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Tempat Penelitian .....	39
B. Hasil Penelitian.....	45
C. Pembahasan .....	58

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	63
B. Saran .....	63

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **DAFTAR LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Pernyataan Angket Berdasarkan Skala Likert .....	36
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen.....	36
Tabel 3.3 Kategori Tingkat Capaian Responden .....	37
Tabel 4.1 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
Tabel 4.2 Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	47
Tabel 4.3 Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	47
Tabel 4.4 Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	48
Tabel 4.5 Klasifikasi Kategori Penilaian .....	49
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja .....	50
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	52
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Kinerja .....	55

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Analisai Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kinerja .....	31

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	67
2. Lampiran 2 Analisa Deskriptif Analisis : Distribusi Frekuensi Variabel dan TCR.....	72

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sebagai penyelenggara utama pelayanan publik, pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dinilai masih belum maksimal. Kondisi ini bersumber dari permasalahan sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Kekecewaan terhadap hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa. Masyarakat menuntut agar pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah menjadi lebih baik.

Dalam kehidupan organisasi publik di Indonesia yang berkaitan dengan pelayanan administrasi, Kasim (2008) berpendapat bahwa pelayanan oleh administrasi negara Indonesia pada umumnya masih belum memuaskan masyarakat karena prosedur yang berbelit-belit, pemberian pelayanan yang lambat dan sering dengan biaya yang mahal. Keadaan pelayanan seperti ini tentu tidak kondusif bagi dunia usaha karena menyebabkan inefisiensi dan banyak potensi yang ada dalam masyarakat tidak bisa berkembang.

Namun dalam perkembangan beberapa tahun terakhir, perhatian pemerintah dan masyarakat terhadap kinerja organisasi sektor publik di Indonesia dirasakan semakin tinggi. Masyarakat kini semakin berani mengkritisi kinerja sektor publik. Di sisi lain, dalam iklim demokrasi yang terus bergerak, pemerintah juga semakin terbuka dan menyadari pentingnya inovasi di tubuh birokrasi dalam pengelolaan organisasi publik. Dalam rangka perbaikan kinerja sektor publik

berbagai upaya telah dilakukan mulai dari aspek regulasi, sumber daya manusia, sarana prasarana maupun kelembagaannya.

Dari aspek regulasi misalnya, pemerintah telah mengeluarkan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang di dalamnya mensyaratkan digunakan anggaran berbasis prestasi kerja (anggaran kinerja), Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, dan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) kepada Pemerintah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah (LKPJ) kepada DPRD, dan Informasi LPPD kepada Masyarakat. Peraturan perundangan tersebut mengisyaratkan perlunya peningkatan kinerja, anggaran berbasis kinerja, serta pelaporan dan evaluasi kinerja. (Mahmudi, 2007)

Selanjutnya dari aspek peningkatan kualitas sumber daya manusia, kemajuan penting yang dapat dicatat misalnya dengan semakin maraknya budaya uji kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*) dan adanya kontrak kinerja bagi calon manajer organisasi publik yang akan menduduki jabatan tertentu, perbaikan sistem rekrutmen pegawai negeri sipil, peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai. Sementara dari aspek sarana prasarana, misalnya implementasi e-government serta perbaikan dan peningkatan berbagai infrastruktur publik. Sementara pada aspek kelembagaan diantaranya dilakukan perampingan organisasi, pembentukan unit pelayanan terpadu satu atap (*one stop service*),

desentralisasi pengelolaan keuangan dan kekayaan milik negara/daerah, dan sebagainya.

Oleh karena itu, tuntutan terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja sektor publik di masa datang akan semakin tinggi, mengingat dalam era demokrasi dan revolusi teknologi informasi ini masyarakat akan semakin mudah memperoleh informasi, semakin kritis, cerdas, dan semakin banyakuntutannya. Oleh karena itu perbaikan kinerja sektor publik perlu terus dilakukan dan disesuaikan dengan tuntutan yang berkembang di masyarakat.

Salah satu upaya yang dilakukan dalam perbaikan kinerja layanan publik adalah meningkatkan motivasi penyedia layanan publik itu sendiri. Menurut Siagian (2007) meningkatnya motivasi para pegawai dapat mendorong kinerja pegawai untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan/sasaran, maka kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi akan terpelihara pula. Selain mempunyai berbagai fungsi yang berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena peran lingkungan yang tidak diharapkan, yaitu tidak mendorong pada pencapaian kinerja sebuah organisasi.

Penilaian kinerja lainnya juga dapat diukur dari budaya organisasi yang berlaku dalam suatu instansi. Dalam budaya organisasi terkandung nilai-nilai dan perilaku yang menjadi acuan organisasi untuk mengarahkan seluruh pegawainya guna mencapai kinerja yang optimal bagi kemajuan organisasi. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai suasana yang mendukung pegawai untuk menentukan apa arti sebenarnya bekerja dalam suatu organisasi.

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

Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri para anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat didalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Dinas Pendidikan Kota Padang sebagai salah satu organisasi publik yang mengemban sebagian tugas dan fungsi Departemen Pendidikan Nasional dalam hal pelayanan pendidikan. Disamping kegiatan pelayanan pendidikan khususnya kepada para siswa, guru, pengawas, dan masyarakat secara umum, Dinas Pendidikan Kota Padang juga memiliki fungsi administratif untuk melakukan perumusan kebijakan, standar, norma, pedoman, kriteria, prosedur di bidang pendidikan serta memberikan bimbingan teknis dan evaluasi. Namun dalam kenyataannya, Dinas Pendidikan Kota Padang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seringkali diartikan berbeda oleh masyarakat. Dimana masyarakat masih merasa adanya proses panjang dan berbelit-belit apabila masyarakat menyelesaikan urusannya di Dinas Pendidikan Kota Padang.

Adanya perbedaan perspektif dalam masyarakat tersebut tidak dipungkiri karena Dinas Pendidikan Kota Padang terkadang menghadapi masalah berupa kelambatan penyelesaian kegiatan maupun program yang direncanakan. Masalah tersebut disebabkan karena adanya hambatan-hambatan mulai dari aspek sarana, prasarana, kompetensi pegawai yang belum memenuhi kebutuhan pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan yang diharapkan, serta sampai pada penerapan budaya organisasi maupun motivasi kerja yang belum optimal. Hambatan-hambatan tersebut merupakan tantangan nyata bagi organisasi dalam upaya mewujudkan visi, misi, dan tujuannya.

Masih rendahnya kinerja pegawai dinas Pendidikan Kota Padang terlihat dari masih ada sebagian pegawai yang datang terlambat dan belum maksimalnya budaya organisasi kantor di kalangan pegawai terlihat dari belum meratanya kesempatan kenaikan pangkat dan gaji yang terkadang menimbulkan kesenjangan diantara pegawai, kondisi ini berimbas pada menurunnya motivasi kerja. Kondisi ini terkadang menyebabkan sulitnya membangun kerja sama yang baik dalam institusi tersebut terutama dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, selain masih rendahnya inisiatif kerja dari masing-masing karyawan untuk saling bantu membantu, juga masih terbatasnya sumber daya manusia yang bekerja di institusi tersebut. Rendahnya kinerja pegawai ini juga dapat dilihat dari Laporan Kinerja pegawai (Lakip) 2012 Dinas Pendidikan Kota Padang yang menunjukkan rata-rata kinerja pegawai berada pada kategori baik 13.46% dan kategori cukup baik 86.54%.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui tingkat motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Padang.

### **B. Identifikasi Masalah**

1. Rendahnya motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang menyebabkan sering terjadinya kelambatan penyelesaian kegiatan maupun program yang direncanakan.
2. Adanya hambatan-hambatan aspek sarana, prasarana, kompetensi pegawai yang belum memenuhi kebutuhan pelaksanaan kegiatan sesuai yang diharapkan.
3. Budaya kerja organisasi yang tidak kondusif dan belum optimal, rendahnya kinerja pegawai yang antara lain dilihat dari Laporan Kinerja Pegawai (Lakip) 2012 Dinas Pendidikan Kota Padang yang menunjukkan rata-rata kinerja pegawai pada kategori 13.46%

### **C. Pembatasan Masalah**

Untuk memberikan arahan pada masalah yang akan diteliti sehingga maksud dan tujuan tercapai serta tidak menyimpang dari apa yang akan diteliti, maka perlu adanya batasan masalah. Adapun batasan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berangkat dari uraian latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang?
2. Bagaimana gambaran budaya organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang?
3. Bagaimana gambaran kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang.
2. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang.
3. Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Secara Akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memberikan kontribusi pada pengembangan studi mengenai kinerja organisasi publik ditinjau dari aspek motivasi dan budaya organisasi.

Secara Praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Dinas Pendidikan Kota Padang dan organisasi lainnya dalam upaya peningkatan kinerja pegawai melalui aspek motivasi dan budaya organisasi.

## BAB II

### KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Motivasi

###### a. Pengertian Motivasi

Ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang artinya bergerak. Menurut Winardi, (2007), istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Harold Koontz dan Heinz Weihrich (dalam Robbins 2006) juga mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut :

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

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

Dengan demikian maka istilah motif sama artinya dengan kata-kata motive, motif, dorongan, alasan dan lain-lain. Secara konkrit motivasi dapat diberikan

batasan sebagai proses pemberian motif (penggerakkan) bekerja sebagai pegawai sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi secara efisien, memberi motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat kerja dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik.

Jika aktifitasnya dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berperilaku atau bersikap mendukung secara ikhlas dan berupaya untuk merealisasikannya. Sebaliknya, jika sesuatu keinginan tersebut berlawanan atau dipandang tidak menyentuh keinginan seseorang, maka akan berperilaku acuh atau masa bodoh, meninggalkan bahkan berupaya menghalanginya. Dalam konteks ini Hersey and Blanchard (2005) mengemukakan bahwa adanya perilaku manusia pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Apabila seseorang sudah siap beraktifitas untuk kebutuhannya itu, maka dorongan sesedikit apapun perlu dimiliki untuk membuatnya dapat bergerak.

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

Persoalannya adalah bagaimana melakukannya, apakah tindakan yang dilakukan akan efektif sehingga bawahan dapat bekerja bagi pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan tersebut, Winardi (2002) mengutip pendapat James Gibson bahwa motivasi merupakan sebuah konsep yang kita gunakan, apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seseorang individu atau

yang ada dalam diri individu tersebut yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku.

Pendapat itu seiring dengan Davis dan Newstrom (2006) mengemukakan bahwa setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini merupakan sikap yang mempengaruhi cara orang-orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka.

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

Lebih lanjut, Davis dan Newstrom (2006) mengemukakan bahwa pendekatan motivasi yang diterima secara luas adalah model harapan (*expectancy model*), juga dikenal sebagai teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan telah diperluas dan disempurnakan oleh Porter dan Lawler serta yang lain. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor, yaitu seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan) dan perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (instrumentalitas). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang mau bekerja untuk kepentingan organisasi, apabila dapat meyakini bahwa apa yang dilakukan itu akan memberikan harapan akan diperolehnya.

Berkaitan dengan pentingnya motivasi dalam kehidupan individu manusia, Ndraha (2009) menyatakan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan. Keharusan

untuk memenuhi kebutuhan mendorong manusia untuk bekerja. Keinginan (*want*) yang terarah pada alat-alat yang dianggap dapat mendukung kehidupan disebut kebutuhan (*need*).

#### **b. Hakikat Motivasi**

Pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu.

Menurut Siagian (2007) seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut:

- 1) Pegawai tersebut menentukan tujuannya tidak terlalu muluk-muluk dan juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dikerjakan lebih baik.
- 2) Pegawai menentukan tujuan karena secara individu dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
- 3) Pegawai senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- 4) Pegawai lebih senang bekerja didalam tugas-tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau internal tention, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2007). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2007) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.

Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

## **2. Budaya Organisasi**

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

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

Contoh umum mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku dan kinerja organisasi yang baik adalah budaya organisasi bangsa Jepang. Dimana dalam waktu sepuluh tahun setelah kehancuran ekonomi dan industrinya akibat Perang Dunia II, ternyata bangsa Jepang mampu mengembangkan dan mempertahankan budaya yang kuat dan kohesif di seluruh negerinya untuk kemudian bangkit dari keterpurukan menjadi negara yang maju hingga sekarang. Sebelum membahas definisi budaya organisasi secara utuh ada baiknya untuk mengetahui arti dan definisi dari kata budaya itu sendiri. Definisi budaya menurut Slocum (2005) dalam West (2000) adalah asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi.

Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2006). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofu (2003) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi. Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (2006); budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan

pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004).

Schein (2002) mendefinisikan budaya sebagai asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok. Lebih lanjut Schein menyebut bahwa budaya dapat dikatakan relatif stabil sifatnya, biasanya berubah sangat lambat. Beberapa fungsi budaya adalah: sebagai identitas dan citra suatu masyarakat, pengikat suatu masyarakat, sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya, sebagai kekuatan penggerak, sebagai pola perilaku, dan seterusnya.

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

Budaya organisasi didefinisikan secara umum sebagai adat-istiadat, tatacara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu. R. Linton sebagaimana dikutip Notowidagdo (2006) menyebutkan bahwa kebudayaan ialah konfigurasi dari tingkah laku yang dipelajari, dan hasil tingkah laku yang unsur-unsur pembentukannya didukung dan diteruskan oleh anggota dari masyarakat tertentu.

Sementara itu, Mondy (2003) memperjelas dengan mengartikan budaya organisasi (korporat) sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Budaya korporat (organisasi) dapat pula diartikan sebagai sebuah

sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos dan tingkah laku (dalam Moeljono, 2003).

Selanjutnya Moorhead dan Ricky (2009), memberikan definisi budaya organisasi sebagai kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami manakah tindakan yang dapat dan tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Schein (2002) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi ketika organisasi ini memecahkan masalah adaptasi eksternal dan internal para anggotanya, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dapat dikatakan valid dan karenanya dapat diajarkan kepada anggota organisasi yang baru sebagai cara yang tepat dalam mengamati, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Sementara itu Eldridge dan Crombie (2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Menurut Brown (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memmanifestasi pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Sedangkan Jones (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga interaksi dengan para pelanggan, klien dan pihak-pihak lain di luar organisasi (dalam Wirawan, 2007).

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

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikutip Flippo (2003) dari Haire, Ghiselli dan Porter (2003) bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang unik dan khas seperti setiap orang memiliki kepribadian yang unik dan khas pula. Setiap lingkungan organisasi memiliki budaya yang berlaku di dalamnya dan tidak selalu sama dengan budaya yang berlaku merujuk pada sistem nilai, norma-norma, tata cara dan praktik-praktik perilaku yang dimiliki dan dijadikan acuan bagi seluruh anggota suatu organisasi.

Terkait dengan terbentuknya budaya dalam suatu organisasi Schein (2002) menjelaskan bahwa budaya suatu organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal:

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

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

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

Pemberdayaan budaya yang maksimal dapat membantu organisasi termasuk dalam pencapaian tujuannya. Dengan cara menanamkan filosofi organisasi yang merupakan pandangan hidup atau prinsip yang menjadi fondasi bagi setiap tindakan dan perilaku organisasi. Kotter dan Heskett (2007), berpendapat bahwa budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda, yakni:

Budaya Organisasi yang tampak, budaya yang menggambarkan pola perilaku suatu organisasi. Sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Budaya Organisasi yang tidak tampak, budaya merujuk pada nilai- nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Di lain pihak Robbins (2004) menyatakan, bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem “pengertian yang diterima secara bersama.” Lebih lanjut Robbins (2004) menjelaskan bahwa organisasi mempunyai kepribadian seperti halnya individu. Kepribadian tersebut merupakan budaya organisasi. Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat interdependen. Dengan demikian dimensi bagi sebuah organisasi jelas harus mencolok, yang dapat didefinisikan dan diukur, oleh karena itu Robbins (2004) menegaskan ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yakni tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggota organisasi untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- 3) Kejelasan arah tugas, yaitu terdapat kejelasan pembagian dan arah tugas di dalam organisasi.
- 4) Integrasi dalam koordinasi, adalah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
- 5) Dukungan manajemen, ialah tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya.
- 6) Pengawasan/proses kontrol, yaitu sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku pegawai.

- 7) Identifikasi, yaitu tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- 8) Sistem penghargaan/imbalan, yakni berupa tingkat alokasi dan penghargaan (seperti kenaikan gaji, promosi jabatan) yang diberikan berdasarkan *performance* pegawai.
- 9) Toleransi terhadap konflik, adalah tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
- 10) Pola komunikasi, yaitu tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritas pada hirarki formal.

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

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

Budaya organisasi mempunyai pengaruh pada kinerja dan kepuasan menurut Robbins (2006) dapat digambarkan pada saat pegawai membentuk suatu persepsi subjektif secara keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang yang kesemuanya ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung kemudian mempengaruhi kinerja pegawai dengan dampak dari budaya yang kuat.

Begitu kuatnya pengaruh budaya organisasi birokrasi terhadap perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasi birokrasi mampu menetapkan tapal batas untuk membedakan dengan organisasi birokrasi lain; mampu membentuk identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi; mampu mempermudah terciptanya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu; mampu meningkatkan kemantapan keterikatan sistem sosial; dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbol-simbol kendali perilaku para anggota organisasi.

Pelayanan publik sebagai suatu proses kinerja organisasi birokrasi, keterikatan dan pengaruh budaya organisasi sangatlah kuat. Dengan kata lain, apapun kegiatan yang dilakukan oleh aparat pelayanan publik haruslah berpedoman pada rambu-rambu aturan normatif yang telah ditentukan oleh organisasi publik sebagai perwujudan dari budaya organisasi publik. Dari berbagai contoh praktik pelayanan publik jika diamati dapat disimpulkan bahwa penyebab kegagalan utama dalam melaksanakan orientasi pelayanan publik adalah kuatnya komitmen budaya politik yang bernuansa sempit; kurangnya tenaga-tenaga kerja yang terlatih dan trampil dalam unit-unit lokal; kurangnya sumber-sumber dana untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab; adanya sikap keengganan untuk melakukan delegasi wewenang; dan kurangnya infrastruktur teknologi dan infrastruktur fisik dalam menunjang pelaksanaan

tugas-tugas pelayanan publik. Di pihak lain ditengarai bahwa kegagalan daripada pelayanan publik ini juga disebabkan karena aparat birokrasi tidak menyadari adanya perubahan dan pergeseran yang terjadi dalam budaya masyarakatnya dari budaya yang bersifat hirarkhis, budaya yang bersifat individual, budaya yang bersifat fatalis, dan budaya yang bersifat egaliter. Pelayanan publik yang modelnya birokratis cocok untuk budaya masyarakat hirarkhis; pelayanan publik yang modelnya privatisasi cocok untuk budaya masyarakat individual yang anti hirarkhis; pelayanan publik yang modelnya kolektif cocok untuk budaya masyarakat fatalis yang mendukung budaya hirarkhis dan anti budaya individu; sedangkan pelayanan publik yang modelnya memerlukan pelayanan cepat dan terbuka cocok untuk budaya masyarakat egaliter, yang anti budaya hirarkhis, anti budaya individu dan anti budaya fatalis. Masyarakat Indonesia saat ini sudah memasuki era budaya masyarakat egaliter; oleh karenanya bentuk pelayanan publik yang cocok adalah model pelayanan cepat dan terbuka.

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

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

Budaya organisasi di Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang merupakan sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku yang mengacu pada prinsip-prinsip *good governance* yang mengedepankan transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran. Dari berbagai uraian di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang meliputi: inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, integrasi dukungan manajemen, pengawasan identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi.

### **3. Kinerja**

Salah satu yang sulit dilakukan dalam analisis kinerja organisasi adalah memilih perangkat ukuran kinerja berdasarkan hasil yang seimbang untuk mengukur kesuksesan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi, dimana hal tersebut dirasakan oleh para pelanggan secara keseluruhan. Kesulitan pengukuran kinerja organisasi publik dikemukakan oleh Moenir (2005) yang menyatakan bahwa 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 (2000) masih dalam Moenir (2005) mengemukakan tiga konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna

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

Hersey dan Blanchard (2003) berpendapat bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan. Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian pegawai atas tugas yang diberikan. Kinerja

merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Irawan (2004) lebih spesifik mengatakan bahwa kinerja dalam konteks khusus memberikan pengertian sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

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

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

suasana psikologis, dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan (Mink, 2003).

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai '*thing done*' Joko Widodo (2002) dalam satuan organisasi, ia mengutip Prawisosentono (2009) mengemukakan, bahwa kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

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

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

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

a. Kecepatan

Kecepatan terkait dengan unsur-unsur, pemahaman mengenai pentingnya kecepatan dalam lingkungan persaingan, kemampuan melakukan pekerjaan dengan bagus, kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal, dan kemampuan mencari cara untuk menyelesaikan Universitas Indonesia pekerjaan rutin dengan lebih cepat. Kecepatan sangat penting bagi keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi.

b. Kualitas

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

c. Pelayanan

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

d. Nilai

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

e. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal dapat ditinjau dari hal-hal: menunjukkan perhatian pada perasaan orang lain, menggunakan bahasa yang memberikan

semangat kepada orang lain, bersedia membantu orang lain, dan merayakan keberhasilan orang lain dengan tulus.

f. Mental untuk sukses

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

g. Terbuka untuk berubah

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

h. Kreativitas

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

i. Keterampilan berkomunikasi

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

j. Inisiatif

Inisiatif pegawai mencakup hal-hal berikut: selalu bersedia membantu orang lain jika pekerjaannya telah selesai, ingin selalu terlibat dalam proyek

yang baru, selalu berusaha mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja dan menjadi sumber gagasan untuk perbaikan kinerja.

k. Perencanaan organisasi

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

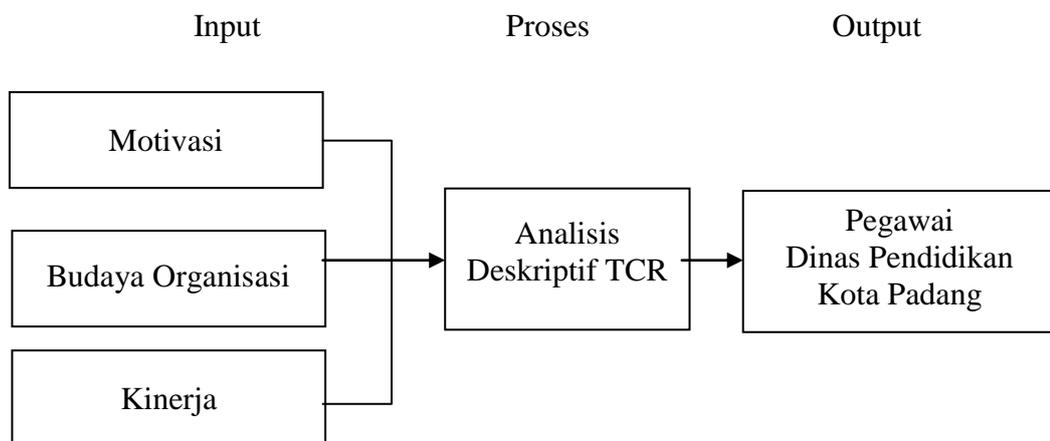
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep kinerja pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak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

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

## B. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran yang dipakai dalam penelitian ini berguna untuk mengetahui gambaran motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang. Berdasarkan gambaran motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang akan diteliti secara kualitatif dengan metode deskriptif. Setelah dilakukan kajian teori seperti yang dijelaskan sebelumnya dan didukung dengan teori-teori yang berkaitan, maka dapat dibentuk model analisis kerangka pemikiran teoritis untuk menjawab masalah penelitian seperti terlihat pada gambar 2.1:

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Analisis Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja  
Dinas Pendidikan Kota Padang



Sumber: Diadaptasi dari Robin (2004) dan Siagian (2007)

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis regresi berganda yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian variabel motivasi kerja memperlihatkan gambaran bahwa secara keseluruhan motivasi kerja Pegawai Dinas Kota Padang berada pada kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,40 dan tingkat capaian responden sebesar 81,1%.
2. Hasil penelitian variabel budaya organisasi memperlihatkan gambaran bahwa secara keseluruhan variabel budaya organisasi Pegawai Dinas Kota Padang berada pada kategori tinggi (baik) dengan skor rata-rata sebesar 4,32 dan tingkat capaian responden sebesar 85,7%.
3. Hasil penelitian variabel kinerja memperlihatkan gambaran bahwa secara keseluruhan variabel kinerja Pegawai Dinas Kota Padang berada pada kategori tinggi (baik) dengan skor rata-rata sebesar 4,22 dan tingkat capaian responden sebesar 84,5%.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pimpinan dalam organisasi hendaknya memberikan perhatian yang lebih terhadap aspek motivasi kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan optimal, serta kelancaran pelaksanaan kegiatan tetap terjamin.
2. Variabel motivasi dan budaya organisasi sama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang. Oleh karena itu hendaknya semua pihak yang ada dalam organisasi. Dinas Pendidikan Kota Padang, mulai dari pimpinan tertinggi hingga pegawai di tingkat yang paling rendah dapat sama-sama berupaya untuk terus memotivasi diri dan menjalankan budaya organisasi yang telah disepakati bersama sehingga suasana menjadi kondusif dan pada akhirnya diharapkan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.
3. Diperlukan penelitian lanjutan tentang faktor-faktor lain yang mungkin mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang diluar variabel motivasi dan budaya organisasi. Penelitian lanjutan (pengembangan penelitian) ini sangat diperlukan untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor lain secara positif dan signifikan pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang. Dengan mengidentifikasi faktor ini maka akan semakin memudahkan rekomendasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, Kasim, 2008, Reformasi Administrasi Negara sebagai prasyarat upaya Peningkatan Daya Saing Nasional, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap FISIP UI, h. 9
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 2006. Perilaku Dalam Organisasi, Jilid 1 dan 2, Penerjemah Agus Dharma, Jakarta: Erlangga
- Djokosantoso, Moeljono dan Steve Sudjatmiko (editor), 2003. Corporate Culture: Challenge to Excellence: Pemikiran, Wawasan, dan Inspirasi Budaya Unggul Untuk Menghadapi Perubahan dan Meraih Sukses Permanen, Jakart. PT Elex Media Komputindo
- Flippo, Edwin B., 2003. Manajemen Personalialia Jilid I dan II, Terjemahan Moh. Masúd, Jakarta, Erlangga
- Furtwengler, Dale, 2002. Penilaian Kinerja, Yogyakarta, Andi Offset
- Gaspersz, Vincent, 2002Manajement Kualitas, Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia
- H.A.S. Moenir, 2005. Manajemen Pelayanan Umum, Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, 2003. Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayaagunaan Sumber Daya Manusia, Penerjemah: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga
- Joko, Widodo, 2002. Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja, Malang: Bayumedia
- Johan, Winardi., 2002. Motivasi dan Pemasivasian Dalam Manajemen, Jakarta: Rajawali Press
- \_\_\_\_\_2002. Kepemimpinan Dalam Manajemen, Jakarta: Rineka Cipta
- Winarno, Budi, 2007. Kebijakan Publik : Teori dan Proses, Yogyakarta, Media Pressindo
- Kotter, John P. dan James L. Heskett, 2007. Corporate Culture dan Performace, Edisi Indonesia, PT Prenhallindo
- Lukman, Sampara, 2000. Manajemen Kualitas Pelayanan, Jakarta: STIA - LAN Press
- Mahmudi, 2007. Manajemen Kinerja Sektor Publik, edisi revisi, Penerbit STIM
- YKPN Malo, M., 1986. Metode Penelitian Sosial, Jakarta, Karunika UT

- Malhotra, Naresh K., 2005. Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan, Jilid 2, Jakarta, PT Indeks
- Mink, Oscar G., 2003. Developing high performance people: The art of coaching. USA: Addison-Wesley Publishing Company
- Newstrom, John W., Keith Davis, 2006. Human Behavior at work : Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co. New York
- Newstrom, John W., Keith Davis, 2006. Human Behavior at work : Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co. New York
- Prasetya, Irawan, dkk., 2004. Analisis Kinerja: Panduan Praktis untuk Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses, dan Kinerja Pegawai, Jakarta, STIA-LAN
- Riduwan dan Sunarto, 2007. Pengantar Statistika Untuk Penelitian: Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi, dan Bisnis, Bandung Alfabeta
- Rohiman, Notowidagdo, 2006. Ilmu Budaya Dasar, Jakarta, Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P., 2004. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Jakarta, Arcan
- Schein, Edgar H., 2002. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, 2<sup>nd</sup> Edition, San Fransisco, Josney-Bass Publisher
- Sofo, F., 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Edisi 1, Surabaya: Airlangga University Press
- Sondang, Siagian, P., 2007. Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Jakarta: PT Gunung Agung
- Taliziduhu, Ndraha, 2009. Teori Budaya Organisasi, Jakarta: BKU Ilmu Pemerintahan Kerjasama IIP Unpad
- West, M. A., 2000. Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi, Ed. 1, Yogyakarta: Kanisius
- Wirawan, 2007. Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian, Penerbit Salemba Empat