BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. TINJAUAN TENTANG PENELITIAN TERDAHULU

Dalam tinjauan pustaka, peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang berkaitan dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Dengan demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap, pembanding dan memberi gambaran awal mengenai kajian terkait permasalahan dalam penelitian ini. Berikut ini peneliti temukan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang penggunaan Efektivitas, Budaya Organisasi, dan Kinerja:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Metode yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Skripsi ini
1	Efektivitas Kegiatan *Greeting* oleh *Customer Service* PT. Pos Indonesia Bandung terhadap Kinerja Karyawannya	Asep Sandy 41807106 (Skripsi), Program Studi Ilmu Komunikasi Konsentrasi Humas (UNIKOM)	Kuantitatif, metode *survey* dan teknik analisis deskriptif	Penelitian menunjukan bahwa efektivitas kegiatan *Greeting* terhadap kinerja karyawannya adalah valid dan signifikan.	Penelitian Asep Mengukur Efektivitas Kegiatan *Greeting* terhadap Kinerja Karyawannya sedangkan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektivitas Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Dosen melalui penelitian kualitatif.

2	Efektivitas Penggunaan Website Unikom (www.unikom.ac.id) Sebagai Sumber Informasi Akademik Terhadap Kepuasan Kebutuhan Informasi Akademik Pada Mahasiswanya	Nines Meiselly 41808067 (Skripsi), Program Studi Ilmu Komunikasi Konsentrasi Humas (UNIKOM)	Kuantitatif, metode *survey* dan teknik analisis deskriptif	Penelitian menunjukan adanya hubungan antara efektivitas terhadap kepuasan kebutuhan informasi akademik sebesar (0,701) adalah hubungan yang tinggi atau kuat, valid, searah dan signifikan.	Penelitian Nines mengukur Penggunaan Website Unikom (www.unikom.ac.id) terhadap Kepuasan Informasi Mahasiswa sedangkan penelitian ini untuk mengetahui Efektivitas Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Dosen melalui penelitian kualitatif.
3	Peranan Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi Dalam Membentuk Komitmen Karyawannya Pada Universitas Komputer Indonesia	Syaid Maulana 21208095 (Skripsi), Program Studi Manajemen (UNIKOM)	Verifikasi, metode deskriptif	Penelitian menunjukan terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan budaya organisasi dengan komitmen karyawan termasuk dalam katagori cukup kuat dengan arah positif, sisanya adalah faktor lain.	Penelitian Syaid mengukur Peranan Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi Dalam Membentuk Komitmen Karyawannya sedangkan penelitian ini untuk mengetahui Efektivitas Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Dosen melalui penelitian kualitatif.

(Sumber: *Catatan Peneliti, April 2013*)

2.2. Tinjauan Pustaka

2.2.1. Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.2.1.1. Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi menurut **Deddy Mulyana** dalam buku yang berjudul "Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar", yaitu:

> "Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi kebawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk gossip." (Mulyana, 2005: 75)

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah yang selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

Menurut **Pace** dan **Faules** dalam Deddy Mulyana menyatakan bahwa:

> "Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan." (Mulyana, 2005: 31)

Definisi di atas memperlihatkan bahwa adanya pertunjukan dan pertukaran pesan antara unit-unit komunikasi. Pertunjukan dan pertukaran pesan merupakan penyampaian dan penerimaan informasi yang menurut Pace dan Faules, dalam penyampaian dan penerimaan informasi ke seluruh unit-unit organisasi merupakan salah satu tantangan besar dalam organisasi. Proses penyampaian dan penerimaan informasi berhubungan dengan aliran informasi.

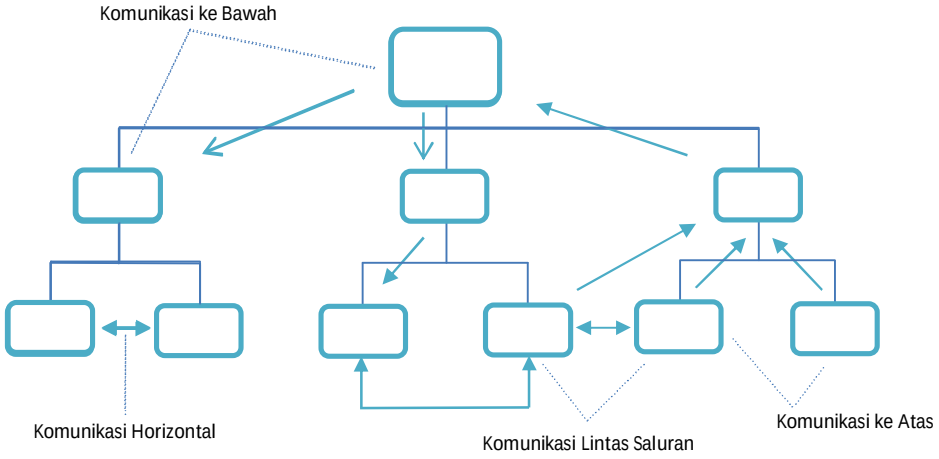
Komunikasi organisasi, dipandang dari suatu perspektif interpretif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi, ia adalah organisasi itu sendiri. Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Lebih jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

2.2.1.2. Arah Aliran Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi proses penyampaian informasi dapat berlangsung secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah, secara informal dari seseorang yang otoritasnya lebih rendah kepada yang otoritasnya lebih tinggi, secara horizontal dari seseorang kepada orang lain yang mempunyai otoritas yang sama, dan secara lintas saluran dari mereka yang menempati bagian fungsional yang berbeda.

Proses penyampaian informasi dalam komunikasi organisasi dapat dilihat dalam gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1
Empat Arah Komunikasi Organisasi



(Pace and Faules dalam Deddy Mulyana, 2005: 184)

Berikut adalah penjelasan mengenai arah aliran informasi dalam Komunikasi Organisasi:

1. **Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)**

   Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Disamping perintah dan instruksi, komunikasi ke bawah juga berisi informasi mengenai tujuan komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi lintas saluran, komunikasi horizontal organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, peraturan, pembatasan, insentif, tunjangan, dan pengembangan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

2. **Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)**

   Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dari sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak mungkin berkomunikasi ke atas. Artinya, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi dari pada dia. Fungsi utama dari komunikasi ke atas adalah untuk memperoleh informasi mengenai kegiatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan karyawan pada tingkat yang lebih rendah.

3. **Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)**

   Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama. Namun komunikasi horizontal seringkali menemui banyak hambatan. Ketiadaan kepercayaan diantara rekan-rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber daya dapat mengganggu komunikasi pegawai yang sama tingkatnya dalam organisasi dengan sesamanya.

4. **Komunikasi Lintas Saluran (*Diagonal Communication*)**

   Komunikasi lintas saluran adalah komunikasi yang muncul karena keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan atau bawahan.

2.2.1.3. Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, sebagai berikut:

1. **Fungsi Informatif**

   Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemprosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih

baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, disamping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a) berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya; b) berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: a) saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*buletin, newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi; b) saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi. (Sendjaja, Rahardjo dan Pradekso, 2004: 136)

2.2.2. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

2.2.2.1. Definisi Budaya

Pengertian budaya telah banyak didefinisikan oleh para ahli budaya. Oleh karena itu, definisi yang akan dikemukakan hanya yang terkait dengan budaya organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh **Taliziduhu Ndraha** dalam bukunya Budaya Organisasi mengemukakan definisi budaya menurut **Edward Burnett** dan **Vijay Sathe** sebagai berikut:

- **Edward Burnett**

  Culture or Civilization, taken in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society.

  Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyaninan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

- **Vijay Sathe**

  Culture is the set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common.

  Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. (Taliziduhu Ndraha dalam Pabundu, 2010:2)

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain didalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

2.2.2.2. Definisi Organisasi

Demikian pula organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli organisasi antara lain sebagai berikut:

a. J.R. Schermerhorn

Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose.

Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

b. Chester J. Bernard

Organization is a corporation of two or more persons, a system of consciously coordinated personal activities or forces.

Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.

c. Philip Selznick

Organization is arrangement of personal for facilitating the accomplishment of some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities.

Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. (Pabundu, 2010: 3-4)

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal dan tanggungjawab.

2.2.2.3. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dan menghasilkan norma-norma perilaku organisasinya. Budaya organisasi memiliki peran dalam hubungan antara sebuah organisasi dengan lingkungannya. Norma-norma dan nilai-nilai

yang berlaku didalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan, mencerminkan keyakinan atau kepercayaan mereka akan hal-hal tertentu yang mampu mendatangkan kesuksesan, contohnya: perhatian yang besar kepada kepuasan para pelanggan. Pemahaman serta penerapan budaya organisasi dari para anggota akan meningkatkan komitmen serta konsistensi perilaku mereka terhadap organisasinya.

Menurut **Robbins**, budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mereka akan merekrut individu yang sesuai dengan aturan organisasi dan akan mempekerjakan karyawan yang memiliki motivasi.

Menurut **Robbins** (dalam Pratiwi, 2012), terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi:

1. **Inovasi dan keberanian mengambil resiko**

   Bagaimana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. **Perhatian terhadap detail**

   Bagaimana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. **Berorientasi kepada hasil**

   Bagaimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. **Berorientasi kepada manusia**

   Bagaimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.

5. **Berorientasi tim**

   Bagaimana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

6. **Agresifitas**

   Bagaimana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. **Stabilitas**

   Bagaimana kegiatan organisasi menekankan status *quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Penerapan budaya organisasi dalam praktek usaha adalah melalui budaya yang terbentuk dalam organisasi untuk kemudian memunculkan sikap berupa komitmen yang kuat dari para karyawan terhadap perusahaan. Komitmen yang kuat tersebut dibangun melalui pembentukan nilai-nilai seperti penghargaaan terhadap orang lain, semangat untuk bekerja keras, dan solidaritas sosial yang tinggi yang kesemuanya itu terlihat sebagai perilaku dalam organisasi.

Harrison (dalam **Pratiwi**, 2012) menyatakan bahwa terdapat empat tipe budaya organisasi, yaitu:

1. **Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)**

   Budaya kekuasaan merupakan perilaku organisasi yang bersumber pada senioritas dan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi. Pendekatan *top-down* lebih dominan daripada pendekatan *bottom-up*.

2. **Budaya Peran (*Role Culture*)**

   Budaya peran meletakkan perhatian terhadap prosedur birokrasi yang bertumpu pada aturan, peraturan (*regulation*) sebagai cara untuk menjaga stabilitas organisasi.

3. **Budaya Dukungan (*Support Culture*)**

   Budaya dukungan menciptakan integrasi dan kontribusi dalam organisasi sehingga rasa kebersamaan, saling menolong lebih menonjol dalam kegiatan.

4. **Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)**

   Budaya prestasi merupakan iklim kerja yang menciptakan peluang berprestasi bagi karyawan.

Setiap organisasi yang terbentuk dari sejumlah individu dengan keberagaman latar belakang dan pengalaman akan memperlihatkan simbol dan ritual yang berbeda. Perusahaan memerlukan budaya organisasi sebagai upaya mempertinggi motivasi setiap karyawannya. Perusahaan yang menerapkan

budaya organisasi secara efektif akan memiliki karyawan yang menganut nilai-nilai yang sama dan mengakar kuat. Dalam upaya mengantipasi keberagaman yang ada, terdapat sejumlah dimensi yang dapat digunakan untuk memudahkan pengidentifikasian karakteristik budaya yang ada dalam organisasi.

Hofstede (1993) (dalam **Pratiwi**, 2012) menyebutkan adanya enam dimensi budaya organisasi yang dapat ditemukan pada berbagai organisasi:

a. ***Process-oriented versus results-oriented***

Organisasi dengan budaya berorientasi pada proses ditandai dengan karyawan yang bekerja didalamnya cenderung memusatkan perhatian pada proses kegiatan dan bukan pada pencapaian hasil, menghindari resiko, tidak berusaha dengan keras, berpendapat bahwa setiap hari esok yang akan dialaminya bermakna sama dengan hari-hari sebelumnya tanpa perubahan tantangan. Sebaliknya pada budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil, terlepas dari proses atau kegiatan yang dilakukannya merasa nyaman dengan situasi yang berbeda atau menantang, selalu berusaha secara maksimal, dan menganggap bahwa datangnya hari esok akan membawa tantangan tersendiri yang berbeda dengan hari-hari atau waktu sebelumnya. Dalam konteks yang demikian ini, budaya organisasi dengan orientasi pada hasil merupakan *strong culture* atau budaya yang positif.

b. ***Employee-oriented versus job-oriented***

Dalam organisasi yang berorientasi pada *employee*, karyawan merasa bahwa masalah-masalah personal mereka pada dasarnya adalah masalah organisasi juga, pimpinan harus bertanggungjawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal. Sebaiknya dalam organisasi yang berorientasi pada *job*, karyawan merasakan adanya tekanan yang kuat untuk menyelesaikan semua pekerjaan, karyawan berpikir dan menyadari bahwa organisasi hanya berkepentingan dengan penyelesaian pekerjaan, sementara proses pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara individual.

c. ***Parochial versus professional***

Pengenalan terhadap organisasi yang berbudaya parokhial dapat ditentukan melalui perasaan karyawan dalam hal ikut memiliki organisasi (*employee's belonging to the organization*). Sementara dalam organisasi berbudaya profesional, faktor profesionalisme karyawan merupakan penentu utama sebagai identitas organisasi. Perbedaan utama dari karyawan yang parokhial dan karyawan profesional dapat diketahui dari jawaban yang diberikan atas pertanyaan tentang "apa yang anda kerjakan?" seorang karyawan yang parokhial akan menjawab: "saya bekerja untuk perusahaan

X", sementara untuk karyawan profesional akan menjawab: "saya adalah seorang insinyur".

d. ***Open system versus closed system***

Karyawan dalam organisasi dengan sistem terbuka merasa bahwa organisasi dan semua karyawannya bersikap terbuka dan mau menerima terhadap hadirnya pendatang/ pegawai baru dan pihak-pihak eksternal lainnya, semua pihak merasa ada kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi, serta karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya sistem tertutup, interaksi antara keryawan cenderung tertutup dan rahasia, hanya orang-orang atau pihak-pihak tertentu yang merasa cocok atau sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sementara bagi karyawan baru membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi.

e. ***Tight control versus loose control***

Pengendalian yang ketat ditunjukkan dengan adanya kesadaran setiap individu terhadap pentingnya makna efisiensi (*cost-conscious*), cenderung tepat waktu dalam pekerjaan dan penyelesaiannya, dan setiap karyawan bersikap serius tentang organisasi dan pekerjaannya. Adapun dalam organisasi yang

berbudaya pengendalian longgar menunjukkan tidak adanya pihak yang menyadari makna pentingnya biaya (*cost*), bekerja tidak sesuai dengan jadwal penyelesaian, dan banyak menggelar *jokes* tentang organisasi dan pekerjaannya.

Dari hasil kajian yang dilakukan **Hoftside** tersebut, ditemukan bahwa organisasi dengan budaya pengendalian ketat didalamnya terdapat suatu unit dengan kriteria *precision-demanding* atau *risky outputs*, sementara dalam organisasi dengan pengendalian longgar didalamnya terdapat inovasi dan mampu mengadakan berbagai kegiatan yang bahkan belum pernah diprogram sebelumnya.

f. ***Pragmatic versu normative emphasis to wards clients***

Organisasi dengan budaya pragmatis memiliki ciri khusus yaitu terdapat penekanan utama pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dimana hasil yang dicapai merupakan pertimbangan yang lebih penting daripada sekedar suatu pelaksanaan prosedur yang benar. Organisasi seperti ini juga bersifat fleksibel dalam menyikapi etika dalam bisnis. Sebaliknya organisasi dengan budaya normatif didalamnya terdapat upaya keras untuk mematuhi prosedur dengan benar dan menganggapnya lebih penting daripada pencapaian hasil, sementara terhadap etika organisasi memiliki standar tinggi yang dipakai sebagai acuan. Dimensi keenam dalam budaya organisasi ini utamanya berkaitan dengan topik terkini dalam bisnis yaitu

tentang orientasi perusahaan pada pelanggan. Perusahaan yang berada pada tekanan kompetisi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolis dimana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normatif.

2.2.2.4. Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, antara lain: nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. **Elemen Idealistik**

   Elemen ini umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-niali individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai

organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahanya.

2. Elemen Behavioural

Elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.2.2.5. Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya "*Organizational Behavior*" membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

a) Berperan menetapkan batasan.

b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.

c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.

d) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

e) Sebagai *mekanisme control* dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. (Pabundu, 2010: 13)

2.2.3. Tinjauan Tentang Efektivitas

2.2.3.1. Definisi Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* artinya berhasil. Sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. **Robbins** (dalam Pabundu, 2010: 129) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek atau jangka panjang.

Schein (dalam Pabundu, 2010: 129) dalam bukunya Organizational Psychology mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Dalam komunikasi organisasi, komunikasi dikatakan efektif apabila komunikan (*audience*) dapat memahami pesan yang disampaikan oleh komunikator, terlepas dari setuju atau tidaknya komunikan terhadap pesan yang disampaikan. Menurut **Wilbur Schramm**, kondisi-kondisi yang harus dipenuhi sebagai penunjang bagi komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian komunikan.
2. Pesan harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan, sehingga bisa saling mengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
4. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok dimana komunikan berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Dengan demikian efektivitas merupakan suatu tindakan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat dikehendaki dan menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan.

2.2.4. Tinjauan Tentang Kinerja

2.2.4.1. Definisi Kinerja

AA. Anwar Prabu Mangku Negara mengatakan, istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), maksud dari prestasi kerja disni adalah kemampuan yang di berikan oleh individu untuk mencapai suatu prestasi. Pengertian kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggunjawab yang diberikan kepadanya. (Mangku Negara, 2000: 67)

Secara kualitas, prestasi kerja karyawan dapat diukur dari ketepatan, ketelitian, dan keterampilan karyawan dalam melakukan pekerjaan sedangkan secara kuantitas prestasi karyawan dapat diukur dari *output* atau hasil dari

pekerjaan yang dilakukan. *Output* tersebut berupa *output* rutin atau hasil pekerjaan rutin yang dilakukan berupa pekerjaan kantor sehari-hari, dan *output* yang lainnya disebut *output extra* atau hasil pekerjaan ekstra atau tambahan atau eksidental (Mangku Negara, 2001: 75)

Selain itu, kinerja merupakan bagaimana seseorang melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Dua jenis perilaku atau tugas mencakup unsur-unsur penting kinerja perusahaan adalah tugas fungsional dan tugas perilaku.

Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Sedangkan tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antarpersona dengan anggota lain, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok dan bekerja secara mandiri. (Pace and Faules dalam Deddy Mulyana, 2005: 134)

2.2.4.2. Syarat-syarat dan Sistem Penilaian Kerja

Dalam pelaksanaan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatau sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Secara sepintas memang dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan, tetapi dalam kondisi apapun sebaiknya disusun dan ditentukan

kriteria-kriteria penentunya. Menurut **Casco** (1992), syarat-syarat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Relevance*, harus ada kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, dapat diterima atau disepakati pegawai.
3. *Reability*, faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur pegawai.
4. *Sensitivity*, dapat membedakan kinerja yang baik dan yang buruk.
5. *Practicality*, mudah dipahami dan diterapkan.

2.2.5. Tinjauan Tentang Dosen

2.2.5.1. Definisi Dosen

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. (Sumber: http://untuk-guru.blogspot.com)

2.2.5.2. Profesi Dosen

Profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
5. Memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;

7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (Sumber: http://untuk-guru.blogspot.com)

2.2.5.3. Kualifikasi Akademik

Dosen harus memiliki kualifikasi akademik yang diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian, minimum:

1. Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana.
2. Lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

2.2.5.4. Jabatan/Pangkat Dosen

Berikut ini jenjang jabatan/ pangkat dosen dan untuk dapat diangkat pada masing-masing jabatan dan pangkat tersebut dosen bersangkutan harus memenuhi jumlah angka kredit yang dimaksud:

Tabel 2.2
Jabatan/ Pangkat Dosen

Jabatan	Pangkat	Golongan	Angka Kredit
Asisten Ahli	Penata Muda	III/a	100
	Penata Muda Tk. I	III/b	150
Lektor	Penata	III/c	200
	Penata Tk.I	III/d	300
Lektor Kepala	Pembina	IV/a	400
	Pembina Tk. I	IV/b	550
	Pembina Utama Muda	IV/c	700
Guru Besar atau Profesor	Pembina Utama Madya	IV/d	850
	Pembina Utama	IV/e	1050

(Sumber: http://untuk-guru.blogspot.com)

2.2.5.5. Sertifikasi Dosen

Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada dosen sebagai tenaga profesional, diberikan setelah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;

2. Memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli; dan
3. Lulus sertifikasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi terakreditasi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah RI.

Untuk memperoleh sertifikasi pendidik, maka dosen tersebut harus melalui uji kompetensi yang dilakukan dalam bentuk penilaian portofolio, yaitu merupakan penilaian pengalaman akademik dan profesional dengan menggunakan portofolio dosen. Penilaian portofolio dosen dilakukan untuk menentukan pengakuan atas kemampuan profesional dosen, dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dokumen yang mendeskripsikan:

1. Kualifikasi akademik dan unjuk kerja tridharma perguruan tinggi;
2. Persepsi dari atasan, sejawat, mahasiswa dan diri sendiri tentang kepemilikan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian; dan
3. Pernyataan diri tentang kontribusi dosen yang bersangkutan dalam pelaksanaan dan pengembangan tridharma perguruan tinggi.

(Sumber: http://untuk-guru.blogspot.com)

2.2.5.6. Hak dan Kewajiban

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak:

1. Memperoleh penghasilan diatas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
2. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;

3. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
4. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
5. Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
6. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
7. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:

1. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
2. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
3. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
4. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
5. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
6. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

(Sumber: http://untuk-guru.blogspot.com)

2.2.5.7. Masa Kerja

Dosen yang diangkat oleh Pemerintah maupun yang diangkat pada satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat ditempatkan pada jabatan struktural sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Republik Indonesia. Dosen dapat diberhentikan dengan hormat dari jabatan sebagai dosen karena:

1. Meninggal dunia;
2. Mencapai batas usia pensiun, pada usia 65 (enam puluh lima) tahun, namun Profesor yang berprestasi dapat diperpanjang batas usia pensiunnya sampai 70 (tujuh puluh) tahun.;
3. Atas permintaan sendiri;
4. Tidak dapat melaksanakan tugas secara terus-menerus selama 12 (dua belas) bulan karena sakit jasmani dan/atau rohani; atau
5. Berakhirnya perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama antara dosen dan penyelenggara pendidikan.

Dosen dapat diberhentikan tidak dengan hormat dari jabatan sebagai dosen karena:

1. Melanggar sumpah dan janji jabatan;
2. Melanggar perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama;
3. Melalaikan kewajiban dalam menjalankan tugas selama 1 (satu) bulan atau lebih secara terus-menerus; atau
4. Mendapatkan Surat Peringatan (SP).

2.3. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir peneliti yang dijadikan sebagai skema pemikiran yang melatar belakangi penelitian ini. Dalam kerangka pikir ini peneliti akan mencoba menjelaskan masalah pokok penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

2.3.1. Kerangka Teoritis

Dalam penelitian ini, peneliti membahas mengenai Budaya Organisasi sebagai fokus penelitian. Penelitian yang akan diangkat mengenai "Efektivitas **Budaya Organisasi** PIQIE Universitas Komputer Indonesia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen", yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Diajukan sebuah **Teori Budaya Organisasi** (*Organizational Cultural Theory*) sebagai usaha memperlancar pemahaman mengenai sifat Budaya Organisasi. Menurut **Michael Pacanowsky** dan **Nick O'Donnell Trujillo** mengonseptualisasikan teori budaya organisasi untuk memahami kehidupan organisasi melampaui budaya pop, termasuk nilai-nilai, kisah, tujuan, praktik, dan filosofi perusahaan. Organisasi paling dapat dipahami dengan menggunakan lensa budaya. Para teoretikus menyatakan budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi, melainkan sesuatu yang merupakan organisasi itu sendiri. Budaya dikonstruksi secara komunikatif melalui praktik-praktik dalam organisasi. Budaya adalah sesuatu yang nyata didalam organisasi. Budaya organisasi adalah esensi dari kehidupan organisasi. Jantung dari teori budaya

organisasi adalah keyakinan bahwa organisasi memiliki berbagai simbol, ritual, dan nilai yang membuatnya unik.

Terdapat tiga asumsi yang mengarahkan teori budaya organisasi adalah: (1) anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai sebuah nilai-nilai organisasi; (2) penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Sebagian realitas (dan budaya) organisasi ditentukan oleh simbol-simbol. Dalam organisasi, simbol mencakup komunikasi verbal dan nonverbal. Sering kali, simbol-simbol ini mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi; dan (3) budaya dalam organisasi-organisasi yang berbeda, beragam, begitupun interpretasi tindakan dalam budaya tersebut. (Ardianto, 2010: 142)

Ketiga asumsi tersebut menjadi dasar yang digunakan peneliti untuk menjadi subfokus pada penelitian ini, yaitu:

a. **Pemahaman Nilai-Nilai**, asumsi ini berhubungan dengan pentingnya orang dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Individu-individu ini mencakup karyawan, supervisor dan atasan. Inti asumsi ini adalah yang dimiliki oleh organisasi. Nilai adalah standar dan prinsip-prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota organisasi apa saja yang penting. Orang berbagi dalam proses menemukan nilai-nilai perusahaan. Menjadi anggota

dari sebuah organisasi membutuhkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut.

b. **Interpretasi Simbol**, realitas organisasi ditentukan oleh simbol-simbol. Perspektif ini menggarisbawahi penggunaan simbol dalam organisasi. Simbol merupakan representasi untuk makna. Simbol-simbol ini sangat penting bagi budaya perusahaan. Simbol-simbol mencakup komunikasi verbal dan non verbal didalam organisasi. Seringkali simbol-simbol ini mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi. Simbol dapat berupa slogan yang memiliki makna. Bagaimana simbol-simbol ini efektif bergantung tidak hanya pada media tetapi bagaimana karyawan perusahaan mempraktikannya.

c. **Interpretasi Tindakan**, asumsi mengenai teori budaya organisasi ini sangat bervariasi. Persepsi mengenai tindakan dan aktivitas dalam budaya-budaya ini juga seberagam budaya itu sendiri. (http://vitakent.blogspot.com)

2.3.2. Kerangka Konseptual

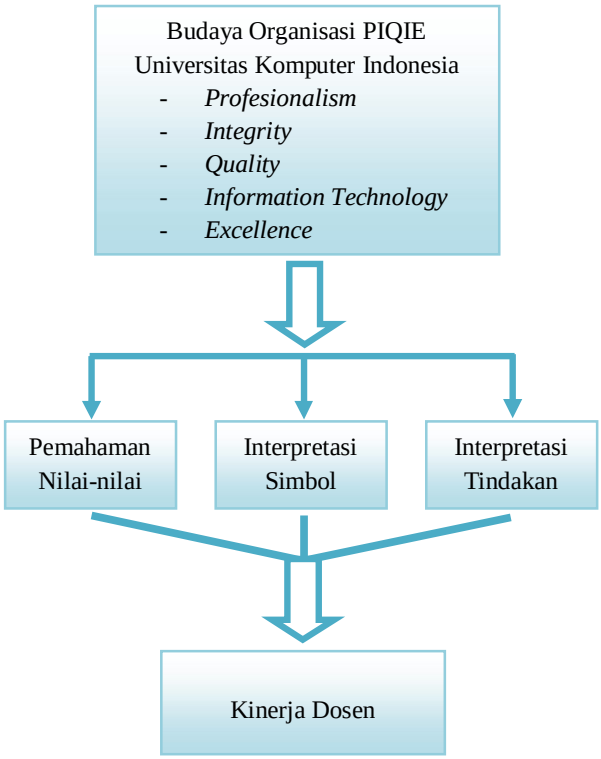
Dalam penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan tentang "Efektivitas **Budaya Organisasi** PIQIE Universitas Komputer Indonesia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen" yang merupakan konsep dalam penelitian ini. Berdasarkan teori Budaya Organisasi yang dijabarkan dalam kerangka teoritis, peneliti akan mengaplikasikannya ke dalam masalah penelitian ini. Pengaplikasian ditujukan agar teori yang dgunakan semakin jelas dan

memudahkan pada penelitian selanjutnya. Bertolak dari asumsi yang dikemukakan dalam teori Budaya Organisasi menurut **Michael Pacanowsky** dan **Nick O'Donnell Trujillo** peneliti akan menaruh perhatian dengan mengamati efektivitas dari sebuah budaya organisasi yang dimiliki Universitas Komputer Indonesia guna meningkatan kinerja dari seorang dosen.

Seperti yang sudah dijelaskan diatas peneliti pun mencoba untuk mengaplikasikan ke-tiga subfokus penelitian yang terdiri dari pemahaman nilai-nilai, interpretasi simbol, dan interpretasi tindakan melalui nilai-nilai, kisah, tujuan, praktik, dan filosofi perusahaan ke dalam masalah penelitian ini.

Gambar 2.2

Model Kerangka Pemikiran



(Sumber: *Gambaran Peneliti, 2013)*