

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Adam Ibrahim kata “budaya” berasal dari bahasa sansekerta *budhayah*, bentuk jamak dari *budhi* yang artinya “akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental”. *Budhi daya* berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal dengan *culture* yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian dikembangkan sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa, karsa, dan karya-karyanya.¹

Menurut Mathis dan Jackson dalam Eri R. Ernawan organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugas nya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.²

Syamsir Torang mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan, norma, nilai dan

¹ Drs. Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung:PT Refika Aditama, 2010), 195.

² Dr. Hj Erni R. Ernawan, *Organizational Culture*...15.

sistem yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi.³

Armstrong dalam Nevizond Chatab mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang tidak diartikulasikan, namun membentuk dan menentukan cara orang berkelakuan dan menyelesaikan sesuatu dalam organisasi.⁴ Keyakinan, nilai-nilai dan norma tersebut dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Stephen P. Robbin mengungkapkan budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna bersama tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut.⁵

Adam Ibrahim juga menuliskan bahwa budaya organisasi merupakan keseluruhan nilai, norma-norma, kepercayaan-kepercayaan dan opini-opini yang dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi, sehingga kebudayaan tersebut memberikan corak kepada anggota organisasi, kebiadaan dan tradisi.⁶

³Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 107.

⁴ Nevizond Chatab, *Profil Budaya Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 10.

⁵ Badeni, *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (bandung:alfabeta, 2013), hal, 223.

⁶Adam Ibrahim Indrawijaya, *teori, perilaku dan budaya organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 198.

Menurut Elliot Jacques dalam Umar Nimran budaya organisasi adalah cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi.⁷

Mangkunegara mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi. Keyakinan, nilai-nilai dan norma tersebut dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan interal.⁸

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Sumber daya manusia yang ada didukung dengan sistem, teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

2. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat lemah atau kuat, tergantung pada variabel-variabel keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama.

⁷Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: CV Citra Media, 1999), 134.

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan budaya organisasi*.(Bandung:Refika Aditama, 2005), 113

Ciri-ciri dari budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah adalah sebagai berikut:

a. Ciri-ciri budaya organisasi kuat:

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja didalam perusahaan.
4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
5. Ritual banyak dijumpai, melalui dari ritual sederhana hingga yang mewah.
6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.⁹

b. Ciri-ciri budaya organisasi yang lemah:

1. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.

⁹Moh. Pabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*.(Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 110-111

3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.¹⁰

3. Terbentuknya Budaya Organisasi

Terdapat 5 unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Lingkungan usaha, yaitu lingkungan dimana organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai (*values*), yaitu konsep dasar atau keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi
- c. Panutan/keteladanan, yaitu orang-orang yang menjadi panutan atau teladan pegawai lainya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara (*rites and ritual*), yaitu acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada pegawainya.
- e. Jaringan budaya, yaitu jaringan komunikasi informal yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dan budaya organisasi.¹¹

4. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi dilakukan dengan proses sosialisasi, yaitu proses yang mengadaptasi para pegawai pada budaya organisasi. Proses

¹⁰ Ibid 111-112

¹¹ Anwar Prabu Mangkunegara, Perilaku dan Budaya Organisasi. Ibid,123

sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yaitu sebagai berikut:

- a. Tahap pertama merupakan tahap pra-kedatangan, terjadi sebelum seseorang anggota baru bergabung dengan organisasi itu.
- b. Tahap kedua pegawai baru itu melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan yang berbeda.
- c. Tahap ketiga perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Pegawai baru ini menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada kinerja, komitmen pada tujuan organisasi dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi itu.¹²

5. Model Budaya Organisasi Ideal

Budaya organisasi yang memiliki kualitas baik diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu meningkat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajer, dan karyawan) untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi, serta mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan (*goals*), sasaran (*objectives*), persepsi, perasaan, nilai

¹² Djoko Santoso. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. (Yogyakarta: Elex Media Komputindo, 2002),23

dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama sehingga setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut mampu bekerja dan mampu mengekspresikan potensi yang dimilikinya kearah dan tujuan yang sama.

- b. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.¹³

6. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki 5 fungsi yaitu sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan batasan perilaku. Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang harus dilakukan dan perilaku yang harus dihindari.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu seseorang. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari pegawai. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.

¹³ Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. (Yogyakarta: Amara Books, 2004). 32

- d. Mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- e. Menikmati stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Akhirnya budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku.¹⁴

7. Indikator Budaya Organisasi

Adapun beberapa indikator dari budaya organisasi

- a. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi menghargai dan membudayakan sikap kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

¹⁴ Ibid, 32-33

- b. Tanggungjawab, yaitu sejauh mana organisasi membudayakan rasa tanggungjawab pada setiap anggota.
- c. Kebebasan, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan untuk berkreatifitas kepada anggota.
- d. Integritas, yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para manajer/atau pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- f. Kontrol, yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai dan bukan berdasarkan sikap pilih kasih, senioritas dan sebagainya.
- h. Toleransi terhadap konflik dan toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu tingkat sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka dan bertindak secara agresif dan inovatif.
- i. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.¹⁵

¹⁵Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja Karyawan*. 10-11

B. Produktivitas Kerja Karyawan

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai.¹⁶ Menurut komarudin, produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari pada metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu dari pada hasil yang diraih hari ini.¹⁷

Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat sondang p.siangian bahwa “produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.¹⁸

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas agar dicapai produktivitas yang lebih baik, sumber daya manusia harus diaktifkan, dimotivasikan, dipacu dan dibina untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini

¹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009). 99

¹⁷ Komarudin, *Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu suatu Pengantar* (Jakarta : Rajawali Press, 1992). 131

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja* (jakarta : rineka cipta. 2005).75

hanya dapat dilaksanakan apabila Perencanaan Pembinaan Sumber Daya Manusia diformulasikan dengan baik dan didefinisikan secara jelas. Dalam upaya memperbaiki produktivitas, tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan harus ditetapkan dengan jelas, agar segala kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut ditempuh melalui arah yang benar.

Menurut Robbins, produktivitas menggambarkan suatu perilaku kerja yang ditampakkan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu perusahaan dan dapat dijelaskan melalui sistem evaluasi atau penilaian kinerja melalui kualitas kerja pegawai dalam melakukan tugasnya yang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (ketepatan waktu) . Hal penting yang perlu digarisbawahi adalah kinerja seorang pegawai akan sangat dipengaruhi oleh cara individu tersebut merespon kondisi-kondisi yang mempengaruhi proses kerjanya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan presentasi.

Menurut simanjuntak (1993), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:¹⁹

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan.

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktifitas karyawan dalm bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal 102-104

dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Adapun tiffin dan cormick mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu:

- a. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, kelehan, dan motivasi
- b. Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.²⁰ Jika karyawan diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antar karyawan yang baik , maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja

3. Indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah diterapkan.

²⁰ Ibid, 103

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut:²¹

1. Kemampuan.

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja.

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009) 104

4. Pengembangan diri.

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan.

5. Mutu.

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.²²

4. Upaya Peningkatan Produktivitas

Bahwa peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal itu perlu pemahaman yang tepat tentang faktor-faktor penentu

²² Ibid 105

keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja, sebagian diantara berupa etos kerja yang haus dipegang teguh oleh semua karyawan dalam organisasi.

Yang dimaksud etos kerja adalah norma-norma yang bersifat meningkatkan dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kekerjaan para anggota suatu organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Siagian (2002) adalah:²³

1. Perbaikan Terus-Menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apalagi diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun secara eksternal. Tambahan pula, ada ungkapan yang mengatakan bahwa satu-satunya hal yang konstan di dunia adalah perubahan. Secara internal, perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, perubahan kebijaksanaan, dan perubahan dalam praktik-praktik SDM sebagai akibat diterbitkan perundang-undangan baru oleh pemerintah dan berbagai faktor lain yang tertuang dalam berbagai keputusan manajemen. Adapun perubahan eksternal adalah perubahan

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ibid, 105

yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan perannya di masyarakat.

2. Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksanaan tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak diluar organisasi.

3. Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi. Memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dalam martabat manusia, perkayaan mutu kekayaan dan penerapan gaya manajemen

yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.²⁴

²⁴ Ibid. 105-107