

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pegawai Negeri Sipil (PNS)

1. Definisi Pegawai Negeri Sipil

Pengertian Pegawai Negeri menurut Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian adalah sebagai berikut:

“Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Sebagaimana diketahui bahwa pegawai negeri merupakan unsur pendukung pelaksana dalam membantu pemerintah dalam roda pembangunan nasional.

2. Syarat-Syarat Menjadi PNS

Adapun persyaratan yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah :

- a. Warga Negara Indonesia;

- b. Berusia minimal 18 tahun dan maksimal 35 tahun;
- c. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan;
- d. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil atau diberhentikan dengan tidak hormat sebagai pegawai swasta;
- e. Tidak berkedudukan sebagai calon/pegawai negeri;
- f. Mempunyai pendidikan, kecakapan, atau keahlian yang diperlukan;
- g. Berkelakuan baik;
- h. Sehat jasmani dan rohani;
- i. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan pemerintah;
- j. Syarat-syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

3. Kewajiban dan Hak PNS

Adapun kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah sebagai berikut:

- a. Bahwa setiap PNS wajib setia serta taat sepenuhnya terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar tahun 1945.
- b. Bahwa setiap pegawai Negeri Sipil wajib menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggungjawab.

- c. Bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyimpan rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.

Selain kewajiban-kewajiban tersebut di atas, maka ada pula hak-hak Pegawai Negeri Sipil diantaranya:

- a. Bahwa setiap PNS berhak menerima gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.
- b. Bahwa setiap PNS berhak atas cuti yaitu tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu.

B. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2013) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bernardin dan Russel (dalam Tika, 2010) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedangkan Stoner (dalam Tika, 2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan/organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan/organisasi. Kinerja

individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan/organisasi dipengaruhi oleh banyak factor internal dan eksternal organisasi. Artinya, kinerja adalah suatu tingkat peranan anggota organisasi, peranan yang dimaksud adalah pelaksanaan suatu tindakan untuk menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Handoko (dalam Tika, 2010) mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai

Suntoro (dalam Tika, 2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Tika (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Gomes (dalam Handayani, 2013) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan *output*, efisiensi serta efektifitas, sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Ismail dalam Taurisa, 2012).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang pegawai atas pekerjaannya selama jangka waktu tertentu.

2. Aspek-aspek Kinerja

Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerja Sama

Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

f. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

g. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Menurut Umar (dalam Mangkunegara, 2013), meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Mutu pekerjaan.

Ketelitian pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, kuantitas kerja yang diukur dari tingkat ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

2. Kejujuran.

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

3. Inisiatif.

Inisiatif dalam penelitian ini berkaitan dengan prakarsa yang dilakukan para pegawai dalam meningkatkan atau mengembangkan berbagai kegiatan/tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya

4. Kehadiran

Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Sikap

Sikap adalah, suatu cara bereaksi terhadap suatu rangsangan yang timbul dari seseorang atau dari suatu situasi, sikap dalam hal ini mencakup tiga komponen meliputi: aspek kognitif, afektif dan perilaku.

6. Kerjasama

Pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Keandalan

Keandalan dalam penelitian ini berkaitan dengan kemampuan/keterampilan pegawai yang dapat dipercaya dalam menyelesaikan atau melaksanakan tugasnya, (memberikan hasil yang sama dan sesuai dengan standar yang ditetapkan).

8. Pengetahuan tentang pekerjaan

Pengetahuan tentang pekerjaan dalam penelitian ini berkaitan dengan pengetahuan/wawasan (kognitif) pekerjaan yang menjadi tugas pegawai.

9. Tanggung jawab

Kewajiban memimpin atau melaksanakan suatu tugas sesuai dengan syarat yang ditentukan oleh pihak lain.

10. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu dalam penelitian ini berkaitan pula dengan waktu standar yang diperlukan seorang pegawai yang memiliki keterampilan memadai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, termasuk waktu cadangan, waktu istirahat, gangguan lainnya; waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan pada tingkat prestasi standar.

Minner (dalam Sutrisno, 2013) mengemukakan secara umum empat aspek kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas Kerja

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.

2. Kuantitas yang dihasilkan

Berkenaan dengan jumlah beberapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3. Waktu Kerja

Menerangkan akan beberapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani karyawan.

4. Kerjasama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman kerjanya.

Sementara itu pada Disnakertrans sendiri, penilaian kinerja pegawai menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang memiliki komponen penilaian antara lain:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi Kerja
- c. Tanggung Jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja adalah mutu pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggungjawab, pemanfaatan waktu, kesetiaan, kedisiplinan, kreativitas, kepemimpinan, kepribadian, dan kecakapan, ketaatan, prakarsa, dan prestasi kerja.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang pegawai secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai, yang meliputi kepemimpinan, keamanan, dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi (Ismail dalam Taurisa, 2012). Hal senada juga dikemukakan oleh Wibowo (2013), bahwa

kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal termasuk budaya organisasi.

Timple (dalam Mangkunegara, 2006) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi faktor-faktor antara lain:

a. Faktor internal (*dispositional*)

yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat- sifat seseorang.

b. Faktor eksternal

yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Seseorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika dia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu

tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Kerja Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dari individu, yaitu kemampuan dan kondisi fisik yang baik, dan faktor eksternal dari lingkungan, yaitu jabatan, pola komunikasi, hubungan kerja harmonis, fasilitas kerja yang memadai, dan budaya organisasi.

C. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Tosi dkk. (dalam Munandar, 2008) Budaya Organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada di dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi, yang merupakan pencerminan dari modal kepribadian organisasi. Budaya organisasi menurut Robbins (dalam

Wibowo, 2013) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Amnuai (dalam Tika, 2010), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Sedangkan menurut Kreitner & Kinicki (dalam Wibowo, 2013), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Moeljono (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi pada umumnya merupakan pernyataan fisiologis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

2. Aspek-Aspek Budaya Organisasi

Denison (2002) menyatakan ada empat aspek budaya organisasi, yaitu :

1. Misi yaitu sejauhmana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Dengan adanya penghayatan terhadap misi, maka organisasi dapat membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan keadaan yang diinginkan di masa mendatang. Adapun indikator dari aspek misi adalah:
 - a. *Strategic Direction* (Arah Strategi) yaitu strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah. Jelasnya tujuan strategis organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk mengetahui bagaimana cara berkontribusi dan memberi satu langkah berarti bagi organisasi.
 - b. *Goals and Objectives* (Tujuan dan Sasaran) yaitu tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung visi dan strategi.
 - c. *Vision* (Visi) yaitu mencakup inti nilai-nilai jangka panjang dan menangkap isi hati dan pikiran orang-orang dalam organisasi, sambil memberikan bimbingan dan arahan.
2. *Involvement* (Keterlibatan) yaitu tingkat dimana individu di semua fungsi organisasi terlibat dalam mencapai misi dan bekerja sama untuk memenuhi tujuan organisasi. Keterlibatan yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mendorong karyawan berkomitmen pada pekerjaan

mereka dan membangun serta tanggung jawab. Dalam suatu komponen keterlibatan ini pun, dinyatakan bahwa karyawan pada semua level akan merasakan bahwa mereka memberikan kontribusi bagi kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator dari aspek keterlibatan antara lain:

- a. *Empowerment* (Pemberdayaan) yaitu individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.
- b. *Team Orientation* (Orientasi tim) yaitu kerjasama tim yang selalu didorong sehingga ide-ide kreatif yang ditangkap dan dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, individu dalam organisasi bekerja sama secara kooperatif untuk mencapai tujuan organisasi sehingga seluruh anggota organisasi merasa sama-sama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan.
- c. *Capability Development* (Pengembangan Kemampuan) yaitu investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung. Pengembangan kemampuan dipraktikkan dalam berbagai cara, termasuk pelatihan, pembinaan, dan memberikan peran dan tanggung jawab baru.

3. *Adaptability* (Adaptabilitas) yaitu kemampuan perusahaan untuk mengetahui apa yang pelanggan inginkan, dan merespon tuntutan serta perubahan eksternal. Suatu organisasi yang dapat beradaptasi, memiliki kemampuan untuk menerjemahkan permintaan pasar terhadap aksi. Mereka mengambil risiko serta memiliki kapabilitas serta pengalaman dalam menciptakan perubahan. Adapun indikator dari aspek adaptabilitas antara lain:

a. *Creating Charge* (Menciptakan Perubahan) yaitu mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat berupa membaca lingkungan bisnis, bereaksi dengan cepat dengan tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan masa depan.

b. *Customer Focus* (Fokus Pelanggan) yaitu organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.

c. *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi) yaitu dimana organisasi menerima, menerjemahkan, serta menginterpretasikan sinyal dari lingkungan sebagai suatu pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan serta pengembangan kapabilitas.

4. *Consistency* (Konsistensi) yaitu tingkat konsistensi organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai “lakukan” dan “tidak lakukan”. Dalam komponen konsistensi ini, perilaku yang ada didasari pada nilai dasar organisasi, atasan dan bawahan mampu mencapai suatu kesepakatan

walaupun berdasarkan pada sudut pandang yang berbeda, serta kegiatan organisasi yang berjalan secara terkoordinasi. Organisasi konsisten memiliki pegawai yang berkomitmen tinggi pada perusahaan, metode penyelesaian bisnis yang jelas, serta kejelasan antara apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam perusahaan. Adapun indikator dari aspek konsistensi antara lain:

- a. *Core Values* (Nilai Inti) yaitu seperangkat nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas yang kuat dan membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku secara konsisten.
- b. *Agreement* (Kesepakatan) yaitu tingkat kesepakatan diantara perbedaan dan dapat mendamaikan perbedaan tersebut.
- c. *Coordination and Integration* (Koordinasi dan Integrasi) yaitu fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins (dalam Wibowo, 2013), terdapat tujuh aspek penting yang dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami dan mengukur keberadaan budaya, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.

2. Perhatian terhadap detail

Yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.

3. Berorientasi pada hasil

Yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi pada manusia

Yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi pada tim

Yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan kerja individual.

6. Agresivitas

Yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi agresiv dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas

Yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari budaya organisasi adalah *mision*, *involvement*, *adaptability*, *consistency*, Inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Munandar (2001), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi-organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Sementara menurut Moeljono (2005), ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed Behavioral Regularities*

yakni cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual lainnya.

2. *Norms*

yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauhmana pekerjaan harus dilakukan.

3. *Dominant Values*

yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah, atau efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy*

yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. *Rules*

yakni pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

6. *Organization Climate*

merupakan perasaan keseluruhan (*Onoverall feeling*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya, dan pelanggan atau orang lain.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah *Observed beharioval regularities, Norms, Dominant Values, Philosophy, Rules, Organization Climate*, pengaruh umum dari luar dan pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat.

4. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Menurut Tika (2010) terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

a. Asumsi Dasar

Dalam Budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi, memiliki perilaku dan simbol-simbol yang menggambarkan budaya organisasi tersebut yang dapat dilihat melalui unsur-unsur budaya organisasi.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Tika, 2010) terdapat lima fungsi budaya organisasi, antara lain:

- 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 kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Menurut Kreitner & Kinicki (dalam Tika, 2010) fungsi budaya organisasi adalah :

- a. Memberikan identitas organisasi kepada pegawai.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme control, perekat sosial, identitas organisasi, menetapkan batasan, dan membentuk perilaku anggotanya.

6. Jenis-Jenis Budaya Organisasi.

Quinn dan. McGrath (dalam Tika, 2010) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

- a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Sementara itu, Harison (dalam Moeljono, 2005) membagi empat jenis budaya organisasi, yaitu:

a. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti keinginan anggota suatu organisasi.

b. Budaya Peran (*Role Culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan jabatan spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.

c. Budaya Pendukung (*Support Culture*)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai-nilai bersama dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis budaya organisasi adalah budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus, budaya hierarkis, budaya kekuasaan, budaya peran, dan budaya pendukung.

D. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Jumlah pegawai yang besar, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan salah satu asset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan proses produksi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan pegawai yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja pegawai yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara umum kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Menurut Wibowo (2013), Salah satu faktor yang sangat menentukan kinerja sumber daya manusia adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang disepakati dan dijalankan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi baik positif atau negatif lambat laun akan mempengaruhi perilaku yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana seseorang tersebut bekerja, akan mendorong individu bertahan dalam jangka panjang.

Kotter dan Heskett (dalam Tika, 2010) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam satu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat, kepemimpinan, dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring anggota ke arah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerja, bahkan lingkungan kerja. Budaya organisasi merupakan pemersatu dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, serta simbol yang mengandung cita-cita sosial bersama yang ingin dicapai (Kreitner & Kinicki, dalam Wibowo, 2013).

Rivai (dalam Kusumawati, 2008) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai,

demikian juga sebaliknya. Denison (2002) menyimpulkan bahwa budaya organisasi ternyata merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin tinggi kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin tinggi kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003). 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.

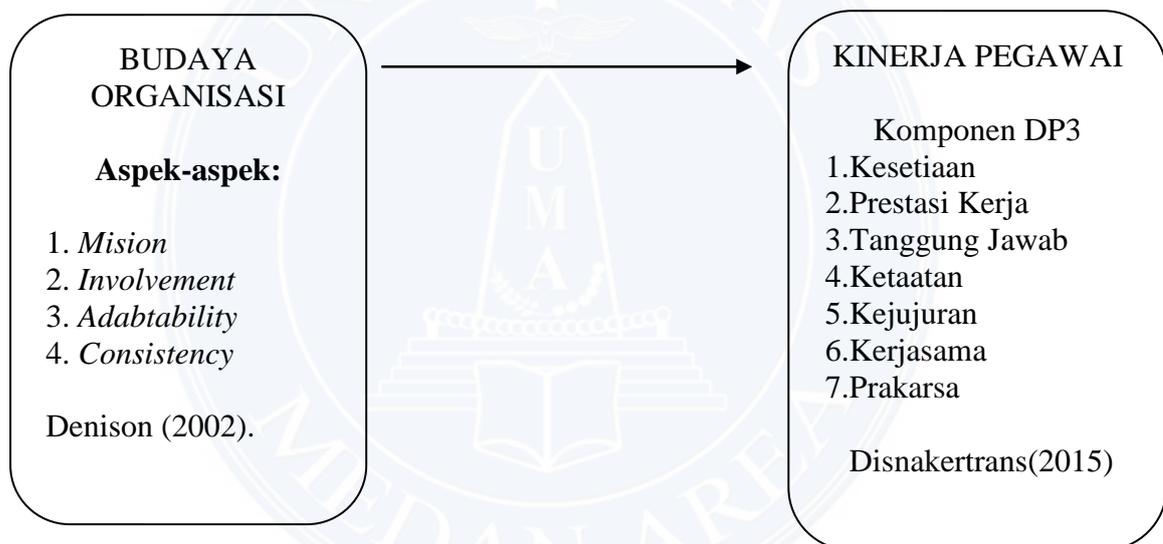
Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Menurut Barney (dalam Djokosantoso, 2003) nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan.

Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

E. Kerangka Konseptual

Budaya organisasi yang merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai, secara langsung sendiri-sendiri atau bersamaan. Diharapkan penelitian ini dapat membuktikan bahwa ada hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.



F. Hipotesa

Hipotesis penelitian merupakan alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh peneliti bagi masalah yang diajukan dalam penelitian. Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan, maka hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi budaya organisasi perusahaan maka semakin tinggi kinerja perusahaan.