

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Pada dasarnya pengertian karyawan dipersamakan dengan pengertian buruh, tenaga kerja/pekerja atau diistilahkan juga dengan sebutan sumber daya manusia (SDM). Dalam artian secara makro, SDM meliputi semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah memasuki usia angkatan kerja, maupun yang sudah mampu memperoleh pekerjaan. Disamping itu Sumber Daya Manusia secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya. Sumber Daya Manusia dalam arti mikro secara sederhana menurut Simamora (2005) adalah manusia atau orang yang bekerja atau jadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain

Lebih spesifik, karyawan/i adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan, baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006) menyebutkan bahwa karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji atau upah. Hasibuan (2013) mendefinisikan karyawan honorer

sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam konteks penelitian ini, karyawan dimaksud adalah tenaga kerja yang dipekerjakan di RSUD Advent Medan, yaitu tenaga kerja yang masuk dalam struktur perusahaan yang menunjukkan hubungan, tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki disetiap posisi atau jabatan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah orang yang bekerja ataupun orang yang menjual pikiran dan tenaga untuk mendapatkan upah maupun kompensasi yang besarnya telah disepakati dan ditetapkan terlebih dahulu.

## **2. Status Karyawan**

### **a. Karyawan tetap**

Pengertian karyawan tetap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah pegawai yang bekerja di suatu badan usaha (perusahaan) secara tetap berdasarkan surat keputusan. Sedangkan dalam kamus bisnis dan bank (dalam Mangkunegara, 2010) Pekerja tetap adalah pekerja atau mereka yang bekerja dengan memperoleh upah /gaji secara tetap baik ada kegiatan ataupun tidak, dibayar tetap, pada suatu periode tertentu dan tidak tergantung pada hari masuk kerjanya. Berdasarkan peraturan Dirjen pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termaksud anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja

berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.

b. Karyawan honorer

Pengertian pekerja honorer dalam kamus Bisnis dan Bank adalah mereka yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar secara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut. Dalam peraturan pemerintah nomor 48 tahun 2005 pasal 1 yang dimaksud dengan tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan atau yang penghasilannya menjadi beban anggaran pendapatan dan belanja Negara atau daerah.

c. Karyawan kontrak

Pengertian karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada suatu instansi dengan kerja waktu tertentu yang didasari atas suatu perjanjian atau kontrak dapat disebut dengan perjanjian kerja waktu tertentu (*PKWT*), yaitu perjanjian kerja didasarkan pada suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama 2 tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun (undang-undang RI ketenagakerjaan 2003, pasal 59 ayat 1).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa jenis status karyawan diantaranya: karyawan tetap yaitu karyawan yang bekerja disuatu badan usaha secara tetap berdasarkan surat keputusan. Karyawan honorer adalah karyawan yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar dengan cara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut, dan karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada waktu tertentu yang didasari dengan suatu perjanjian.

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Nitisemo (2001) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, kinerja perorangan dan kinerja kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa secara sederhana kinerja adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Sedarmayati (2001), kegiatan yang paling lazim dinilai dalam organisasi adalah kinerja seseorang, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu jabatan, pekerjaan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja untuk penampilan kerja. Pengertian kinerja tersebut menunjuk pada hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan. Simamora (2005) mengatakan kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## **2. Standar Penilaian Kinerja Karyawan**

Timpe (2009) menyatakan bahwa standar kerja merupakan standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur. Menurut Wirawan (2009), Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Schular dan Jackson (2009) menyebutkan terdapat tiga jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- b. Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- c. Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Prawirosentono (2008), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a. Efektifitas, yaitu tujuan kelompok dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- b. Tanggung jawab, yaitu bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
- c. Disiplin, yaitu ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- d. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Paryaman (2001) mengatakan dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian kinerja karyawan dan asumsi tersebut antara lain :

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kinerjanya sampai tingkat maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karier yang akan diraihinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerja.
- e. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 228/Menkes/SK/III/2002 tentang pedoman penyusunan standar pelayanan minimal (SPM) Rumah Sakit menguraikan beberapa hal yang diperhatikan dalam Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan Nasional, antara lain:

- a. BOR (*Bed Occupancy Rate*)

*Bed Occupancy Rate* (BOR) merupakan persentase dari pemakaian tempat tidur pada satu satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan dari tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60%- 85%.

- b. LOS (*Length Of Stay*)

*Length of Stay* (LOS) merupakan rasio yang mengukur jangka waktu atau periode rata-rata pasien dirawat atau menggunakan jasa pelayanan kesehatan rumah sakit. Semakin lama angka LOS maka semakin menurun

tingkat efisiensi dalam pemberian pelayanan kesehatan di rumah sakit itu, dan sebaliknya semakin pendek angka LOS berarti juga terjadi ketidaktepatan dalam pemberian pelayanan kesehatan di rumah sakit tersebut. Jangka waktu pelayanan yang ideal adalah enam sampai dengan sembilan hari.

c. TOI (*Turn Over Internal*)

*Turn Over Internal* (TOI) merupakan rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya. TOI merupakan indikator penggunaan tempat tidur oleh pasien yang dirawat di rumah sakit. Indikator ini juga memberikan gambaran tingkat efisiensi dari pada penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong hanya dalam jangka waktu satu sampai dengan tiga hari.

d. Pasien Rawat Inap

Pencapaian program kerja dari jumlah pasien yang dirawat merupakan masukan bagi rumah sakit, khususnya pada instalasi rawat inap karena semakin banyak jumlah pasien yang dirawat menunjukkan pelayanan rumah sakit yang semakin baik. Artinya masyarakat mempunyai *image* yang baik dan percaya bahwa pelayanan yang diberikan rumah sakit tersebut baik.

Jumlah pasien yang banyak sangat diharapkan oleh rumah sakit agar pendapatan juga meningkat, tetapi jumlah yang berlebihan sehingga melebihi kapasitas rumah sakit juga tidak diharapkan karena hal itu dapat mengurangi tingkat kenyamanan pasien yang dirawat.



e. Pasien Rawat Jalan

Instalasi rawat jalan merupakan salah satu sumber pendapatan rumah sakit, karena instalasi ini memberikan pelayanan jasa kesehatan untuk pasien rawat jalan. Namun akan lebih baik jika pasien yang datang bukan merupakan pasien yang sama dengan penyakit yang sama, tetapi pasien yang sama atau berbeda dengan kesadaran untuk pengobatan lebih lanjut atau sekedar *chek up* kesehatan saja. Jika yang datang adalah pasien yang sama dengan penyakit yang sama, maka berarti rumah sakit tidak mampu untuk memberikan pelayanan yang baik. Semakin banyak jumlah pasien yang berobat jalan, dengan penyakit yang berbeda-beda menunjukkan pelayanan rumah sakit yang semakin baik.

f. BTO (*Bed Turn Over Ratio*)

*Bed Turn Over* (BTO) merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali dalam satu satuan waktu tertentu (biasanya satu tahun) tempat tidur rumah sakit dipakai oleh pasien. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi dari pada pemakaian tempat tidur. Menurut standar nasional, tempat tidur itu idealnya dipakai antara 40-50 kali dalam satu tahun.

g. GDR (*Gross Death Rate*)

*Gross Death Rate* (GDR) merupakan angka kematian umum untuk tiap-tiap 1.000 penderita keluar. GDR merupakan jumlah keseluruhan angka kematian yang terjadi dalam rumah sakit, baik yang dirawat kurang dari 48 jam atau yang dirawat lebih dari 48 jam. Indikator ini dapat memberikan

gambaran tentang kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan rumah sakit. Nilai GDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 45 per 1.000 penderita keluar, kecuali jika terjadi kejadian khusus, seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain.

h. *NDR (Net Death Rate)*

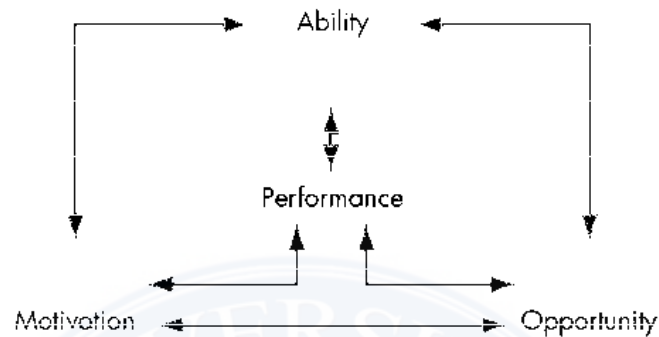
*Net Death Rate (NDR)* adalah angka kematian yang lebih dari satu atau sama dengan 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1.000 pasien keluar. Indikator ini memberikan gambaran tentang mutu pelayanan di rumah sakit.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak standar ataupun kriteria yang digunakan untuk menilai dan mengukur kinerja. Sesuai dengan objek yang diteliti yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu RSU Advent Medan, disimpulkan 8 (delapan) indikator untuk mengukur jasa pelayanan medis, yaitu : BOR (*Bed Occupancy Ratio*), LOS (*Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), jumlah pasien rawat inap, jumlah pasien rawat jalan, jumlah pasien rawat darurat, CDR/GDR (*Crude/Gross Death Rate*), dan NDR (*Net DeathRate*).

### **3. Aspek-aspek Kinerja Karyawan**

Robbins (2006) mengatakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability (A)*, motivasi atau *motivation (M)* dan peluang atau *opportunity (O)*, yaitu  $kinerja = f(A \times M \times O)$ .

$$\text{Performance} = f(A \times M \times O)$$



Source: Adapted from M. Blumberg and C.D. Pring, "The Missing Opportunity: Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance," *Academy of Management Review* October 1992, p. 353.  
© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 4-5

Gambar 1. Dimensi Kinerja

Sumber: *Organisational Behavior Leading and Managing in Australia and New Zeland 3 rd Ed.* (2001).

a. Aspek kemampuan (*Ability*)

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (2000), *ability* ialah karakter yang menyebabkan seseorang mampu melakukan sesuatu baik secara psikologis maupun fisiologis. Menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara 2000) kemampuan terdiri dari *knowledge + skill* sehingga *ability* termasuk pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Dengan demikian perlu juga untuk menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya.

b. Aspek Motivasi (*Motivation*)

Robbins (2002) mengatakan salah satu dari pengertian definisi (tanpa mengurangi makna substansinya) ialah bersemangat untuk melakukan sesuatu, dan merupakan kondisi yang disebabkan oleh kemampuan

bertindak untuk kepuasan beberapa kebutuhan. Menurut Mangkunegara (2000) Motivasi diartikan sebagai suatu (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

c. Aspek Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu (Rivai, 2005). Mangkunegara (2000) memiliki pendapat yang sama dengan teori konvergensi dari Willian Stern yang mengatakan bahwa kinerja terkait dengan lingkungan organisasinya. Lingkungan organisasi yang dimaksud ialah kondisi fisik meliputi sistem kerja, peraturan. Dan perlengkapan kerja meliputi sistem upah dan pelatihan.

Mangkunegara (2007) mengemukakan aspek-aspek standar kinerja, yaitu:

a. Aspek kuantitatif meliputi:

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

b. Aspek kualitatif meliputi:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja.

Kemudian Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2009), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

a. Kualitas kerja (*Prom Quality of Work*)

- b. Ketepatan waktu (*Promptness*)
- c. Inisiatif (*Initiative*)
- d. Kemampuan (*Capability*)
- e. Komunikasi (*Communication*)

Selanjutnya berdasarkan ketentuan yang berlaku di RSUD Advent Medan, terdapat beberapa aspek yang dinilai dalam hal kinerja, yaitu aspek kepribadian, dimana di dalamnya terdapat kehandalan, kehadiran, kerja sama, sikap, kepatuhan dan inisiatif. Aspek kedua adalah kebiasaan kerja, didalamnya terdapat kuantitas, adaptasi, kualitas kerja, dan pengetahuan kerja. Aspek terakhir adalah kepemimpinan, yaitu potensi karyawan untuk memimpin dan membimbing orang lain.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan aspek-aspek kinerja karyawan yang akan dibahas dalam penelitian ini meliputi aspek kepribadian, kebiasaan kerja dan kepemimpinan.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan, masyarakat dan pemerintah secara keseluruhan. Hal tersebut didasarkan atas pernyataan Nawawi (2005) yang membuktikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan (pengetahuan, ketrampilan/keahlian), pengalaman kerja, dan kepribadian (motivasi, minat, disiplin, kemampuan bekerja sama). Selain itu, Mangkunegara (2000) juga

menjelaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan faktor motivasi. Robbins (2006) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, adalah budaya organisasi.

Menurut Gibson (1996) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantaranya yaitu :

a. Faktor Individu

Kemampuan dan ketrampilan merupakan variable individual yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, karena kemampuan merupakan potensial seorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sekaligus sebagai hasil dari pengetahuan dan ketrampilan seorang yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, dan pengembangan dalam hubungannya dengan tugas yang dimiliki.

b. Faktor Organisasional

Faktor organisasional terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, dan system upah atau pendapatan. Manusia adalah sumber daya yang berharga bagi perusahaan, karena melalui kegiatan-kegiatan manusia tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada unsur manusia yang ada didalamnya.

c. Faktor Psikologis

Pemupukan motivasi dan minat kerja karyawan yang berorientasi pada peningkatan prestasi atau hasil kerja, membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan teknik-teknik tertentu, antara lain dengan menciptakan iklim

dan lingkungan kerja yang kondusif. Sikap merupakan salah satu penentu perilaku karyawan dalam bekerja, karena sikap berhubungan erat dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Dengan sikapnya karyawan dapat menunjukkan apakah mereka termotivasi oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya atau tidak.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi, faktor individu dan faktor psikologis.

### **C. Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam arti klasik, budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan para anggota organisasi tentang makna kehidupan bersama dalam organisasi tersebut (Siagian, 2000). Lebih lanjut Siagian (2002) mengartikan *culture* dan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (2001), budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan itu adalah nilai, norma-norma, dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku. Maka hakikatnya budaya organisasi adalah alat untuk menafsirkan dan mereaksi kondisi obyektif, dan budaya organisasi dapat dijadikan sumber tenaga keunggulan kompetitif.

Sedangkan menurut Robbins dalam Siswanto dan Sucipto, (2008) budaya organisasi memiliki definisi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Schein (Munandar, 2001) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungan, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar tetap bertahan.

Asumsi–asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Sedarmayanti (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi. Lebih lanjut dijelaskan budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di dalam suatu organisasi. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dalam melakukan sesuatu.

Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara karyawan dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tidak tertulis mengenai perilaku. Budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang



terjadi di dalam organisasi. Hal ini mengacu kepada abstraksi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya organisasi tersebut mengurangi keambiguan. Budaya organisasi menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan hal apa saja yang bernilai penting.

Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti penting karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dalam menghadapi masa depan. Dalam bukunya, Robbins (2005) menyatakan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam organisasi, yaitu:

- a. Budaya sebagai tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya dapat dijadikan sebagai identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi masing-masing.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat.

- e. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Di samping fungsi yang telah disebutkan, budaya organisasi juga mempengaruhi motivasi, panduan diri, dan komitmen. Hal itu memainkan peranan penting dalam pengembangan organisasi sebab mempengaruhi tindakan karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi antara lain menentukan apakah karyawan termotivasi untuk belajar dan bersedia mengembangkan kemampuannya.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa fungsi-fungsi budaya organisasi merupakan kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku anggotanya dalam berkomunikasi dengan lingkungannya. Selain itu, budaya organisasi mendorong terciptanya komitmen dan mengakibatkan konsistensi sikap karyawan.

### **3. Aspek-aspek Budaya Organisasi**

Dalam penelitiannya O'Reilly, Chatman, dan Caldwell dalam Munandar (2001) menemukan beberapa aspek dari budaya organisasi. Tiap aspek ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi berdasarkan enam aspek akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, terutama dalam menemukan solusi alternatif bagi setiap masalah yang dihadapi, dan cara para anggota berperilaku sesuai dengan harapan organisasi.

Karakteristik budaya organisasi dibangun oleh suatu kreativitas dan aktivitas anggota yang inovatif dan pengambilan resiko, yang berusaha

membangun image yang baik tentang organisasinya. Diharapkan anggota dapat bergerak aktif dalam mencari peluang atau sesuatu yang baru, berani mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal. Pembaruan terhadap kinerja dengan mempertimbangkan perubahan zaman dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi menjadi faktor pendorong yang sangat kuat untuk merangsang anggota organisasi agar senantiasa memiliki kecerdasan dan kreativitas yang inovatif dan konstruktif.

Inovasi yang diwujudkan melalui aktivitas organisasi tidak bersifat setengah hati, dan untuk mewujudkannya maka perlu didukung oleh adanya stabilitas dan keamanan, anggota dapat menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya, membangun keamanan bersama, dan penggunaan dari aturan-aturan yang diciptakan dapat mengarahkan kepada perilaku yang bertanggung jawab. Sehingga budaya organisasi merupakan budaya yang memperhatikan stabilitas keamanan dan kewajiban yang harus dimanifestasikan dalam perilaku konkret.

Proses pembentukan kebudayaan dalam berorganisasi sangat ditentukan oleh orang-orang yang menjadi pelaku organisasi. Oleh sebab itu, organisasi yang berkeinginan membangun budayanya dengan baik, senantiasa berorientasi pada personal organisasi (penghargaan kepada orang), penempatan anggota sebagai bagian pengambilan keputusan yang mendukung resiko, memperlihatkan adanya suatu toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain. Baik dan buruknya pembentukan budaya organisasi bergantung pada profesional dan tidaknya dalam melaksanakan perencanaan organisasi dan pengelolaannya. Perwujudan perilaku konkret merupakan proses membentuk kebudayaan positif dalam berorganisasi.

Oleh karena itu, seluruh kegiatan organisasi diorientasikan pada hasil-hasil yang akan dicapai dengan memperhitungkan berbagai resiko lainnya berikut alternatif pemecahan masalah.

Setiap anggota bekerja menurut tugasnya masing-masing, tetapi sebagai sistem yang utuh, aktivitas organisasi diwujudkan melalui pembentukan tim kerja dan kolaborasi yang solid dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, budaya organisasi perlu diorientasikan pada kinerja anggota yang sinergis sebagai suatu kesatuan yang solid terhadap tugasnya masing-masing. Tim yang mewujudkan aktivitas organisasi bergerak dinamis dan agresif dalam persaingan yang sering terjadi sehingga program demi program dapat dituntaskan sesuai dengan jadwal yang disepakati. Pelaksanaan program kerja dilakukan secara sistematis dan penuh perhitungan.

Moeldjono (2003) menyebutkan aspek-aspek budaya organisasi terdiri atas empat komponen, yaitu:

a. Integritas

Integritas menunjukkan kepada diri, organisasi dan lingkungan bahwa kita mempunyai identitas atau jati diri. Identitas ini memberi makna kepada kemanusiaan kita, dan menjadikan kita mempunyai motivasi untuk berkarya yang tidak sekedar berkarya, melainkan berkarya memberikan yang terbaik.

Perilaku manusia tidak dapat dipahami dan dianggap terpisah dan pengetahuan mengenai berbagai kebudayaan tempat perilaku itu berlangsung. Kebiasaan tradisi, peraturan dan hukum merupakan beberapa hal yang menjadi lingkungan manajemen. Dalam organisasi, kebudayaan

hendaknya dikembangkan sehingga memudahkan kerja sama dan mengisi aspek kualitas organisasi.

b. Profesionalisme

Berdasarkan yang dimaksud dengan profesional adalah:

- 1) Bersangkutan dengan profesi
- 2) Melakukan kepandaian untuk menjalankannya
- 3) Mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya (lewat amatir)

c. Keteladanan

Keteladanan adalah hal-hal yang ditiru atau di contoh. Mengelola sumber daya tidak saja sulit tetapi memerlukan waktu dan dilakukan dengan lemah lembut, kesabaran. Mengamati pujian dan memberikan peringatan lebih baik lagi bila di lakukan memberikan keteladanan. Bila seseorang tidak percaya bahwa hal yang disuruhnya patut dilakukan maka ia akan kesulitan mengharapakan orang lain sudi melakukan apa yang di suruhnya. kekuatan dan kelemahan suatu lembaga atau departemen adalah sering kali mencerminkan kekuatan dan kelemahan orang yang memimpin dan mengelola lembaga itu.

d. Penghargaan pada SDM

Banyak perusahaan yang mempunyai kebijaksanaan sendiri dalam memberikan penghargaan atas prestasi dan perilaku, khususnya kebanyakan penghargaan ini ditunjukkan untuk prestasi pegawai. Suatu hal yang paling didambakan oleh semua perusahaan dimana saja seperti saran,

penghematan anggaran, pelayanan konsumen terbaik atau tercapainya target penjualan.

Penghargaan atas kerja keras pegawai merupakan masalah penting untuk dipertahankan agar memotivasi mereka terus bekerja sebaik mungkin. Jika anda dapat menghargai dan membuat pegawai senang anda dapat memuaskan dua keinginan yang paling didambakan hampir semua pegawai, perasaan senang bekerja serta tempat kerja yang menyenangkan.

Keberadaan dan aspek-aspek tersebut akan mempengaruhi tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi pada suatu perusahaan dan turut menentukan akseptabilitas suatu budaya oleh suatu perusahaan.

Dengan demikian dapat diduga bahwa di dalam kegiatan sehari-hari terdapat pengaruh-pengaruh lain disamping keempat faktor budaya organisasi yang telah ada terdapat kepuasan kerja, biasanya yang berhubungan dengan aspek manajerial, organisasi, maupun aspek operasional (Moeldjono, 2003).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek budaya organisasi antara lain integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan pada SDM (sumber daya manusia).

#### **D. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan asset yang paling vital dalam perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan ditentukan oleh SDM yang ada di perusahaan tersebut. Lebih konkrit lagi, baik buruknya kinerja karyawan merupakan penentu eksistensi suatu perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan maka, semakin baik kinerja perusahaan, dan sebaliknya semakin buruk kinerja

karyawan, maka semakin buruk pula kinerja perusahaan. Robbin (2006) mengatakan baik buruknya kinerja karyawan dapat dilihat dari aspek kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan peluang (*opportunity*).

Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik dan meningkat, bukanlah hal yang mudah. Banyak varians atau faktor yang mempengaruhinya. Baik internal, eksternal maupun psikologis. Robbins (2006) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Pandangan ini sejalan dengan temuan penelitian Sinaga (2008), Sudarmadi (2007) membuktikan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Chasanah (2008) yang membuktikan baik secara simultan maupun parsial budaya organisasi dan *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Siagian (2002) mengatakan bahwa *culture* dan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka mencapai tujuan. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam Munandar, 2001) mengatakan karakteristik budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari ciri ciri: inovasi dan pengambilan resiko, stabilitas dan keamanan, penghargaan kepada orang, orientasi hasil, orientasi tim dan kolaborasi, serta keagresifan dan persaingan.

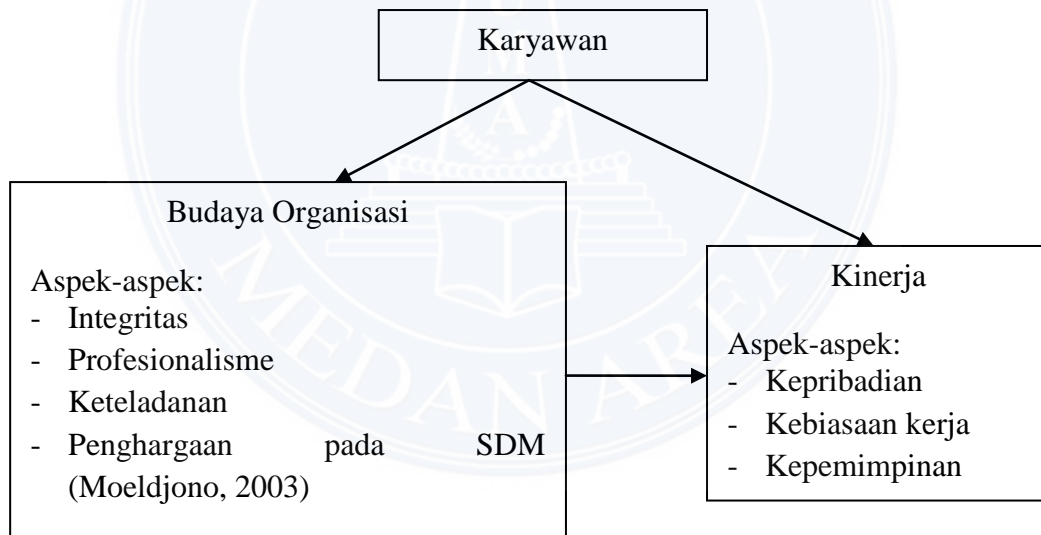
Hasil penelitian sebelumnya yang sejalan dengan tulisan ini adalah yang dilakukan Koesmono (2005) yang mengadakan penelitian dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitian yang diperoleh adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap

kinerja sebesar 0.506. Artinya budaya organisasi berpengaruh sebesar 50,6% terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi yang terjadi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila karyawan merasa senang atau sesuai dengan budaya organisasi yang ditetapkan perusahaan, maka kondisi ini akan mendukung peningkatan kinerja para karyawan.

### E. Kerangka Konseptual

Untuk memperjelas hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, peneliti membuat sebuah bagan sebagai berikut:



### F. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan”. Artinya semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan semakin baik. Sebaliknya semakin buruk budaya organisasi, maka semakin rendah kinerja karyawan.