

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Teori – teori

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Robbins (2007:525) :

Merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Kreitner dan Kinicki (Moeljono, 2005: 12) mendefinisikan bahwa :

“Budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai”.

Fred Luthans (2006:124) menyatakan bahwa :

Budaya organisasi adalah : “Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Sutrisno (2010 ; 2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai :

“Perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para

anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi”.

Menurut Sudarmanto (2009:116) bahwa : “Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari/ menjadi identitas perusahaan/organisasi.”

Sedangkan Mangkunegara (2008:113) dapat mendefinisikan bahwa pengertian 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 integrasi internal. “

Dari berbagai definisi tersebut pada prinsipnya budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Budaya bisa sangat stabil sepanjang waktu, namun budaya juga tak pernah statis. Krisis kadang-kadang mendorong kelompok untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai atau perangkat praktis. Tantangan-tantangan baru dapat mengakibatkan penciptaan cara-cara baru untuk melakukan segala sesuatu. Keluar masuknya anggota inti, diservikasi ke dalam bisnis yang sangat berbeda, ekspansi geografis dan asimilasi yang cepat dari karyawan baru, semua itu dapat memperlemah atau mengubah suatu budaya.

Dengan demikian antara budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena keduanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya perusahaan terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen dan sistem manajemen dan sebagainya, namun semuanya masih tetap dalam rangkaian budaya organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa berbeda organisasi maka berbeda pula budayanya. Perbedaan tersebut dapat dilihat dengan jelas apabila kita membandingkan budaya kerja yang ada di organisasi pemerintah dan budaya kerja yang ada di organisasi swasta. Banyak orang yang berpendapat bahwa organisasi pemerintahan mempunyai budaya kerja yang sangat lambat bila dibandingkan dengan budaya kerja yang ada di organisasi swasta. Salah satu contohnya dalam hal pendidikan, sekarang ini kebanyakan pendidikan dari organisasi swasta lebih maju dibanding pendidikan dari organisasi pemerintah dan dengan kualitas yang berbeda pula. Selain itu juga banyak hal lain yang seharusnya organisasi pemerintah itu lebih baik daripada organisasi swasta, tapi yang terjadi malah sebaliknya. Hal ini mungkin bisa disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya pengalokasian dana yang tidak tepat, kurangnya perhatian, dll.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya sharing atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan

memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi basis.

Dari keseluruhan defenisi budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, filosofi dan harapan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk keteraturan perilaku yang mempengaruhi sikap dan pola kerja antara sesama anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan pada tingkat operasionalnya, budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan anggota organisasi.

2. Indikator Budaya Organisasi

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Untuk itu diajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi. Sementara seluruh budaya organisasi mungkin sedikit berbeda dari penjumlahan bagian-bagiannya.

Menurut Robbins (2007:525), ciri-ciri budaya organisasi adalah :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko
- b. Perhatian pada hal detail. Di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. Orientasi pada manfaat. Di mana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. Orientasi pada orang. Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan peparuh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

- e. Orientasi pada tim. Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
- f. Agresivitas. Di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.
- g. Stabilitas. Di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

- a. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- c. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
- d. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- e. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- g. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

- h. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- i. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Budaya organisasi juga dapat dibedakan dari sejauh mana manajemen memberikan toleransi kepada karyawan untuk melakukan tindakan beresiko dan menganjurkan untuk bersikap lebih agresif dan inovatif. Karyawan didorong untuk melakukan tindakan-tindakan di luar dari kebiasaan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Dukungan dari manajemen sangatlah dibutuhkan agar karyawan lebih agresif dalam menemukan peluang-peluang dalam mengembangkan usaha dan menemukan inovasi baru.

3. Kinerja Karyawan

Tika (2006:121) menyebutkan bahwa :

”Kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individual yang berada didalam perusahaan tersebut, karena setiap individual diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejahtera mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena

itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada perkembangan selanjutnya pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering

disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), dapat pula diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta dengan tenaga kerja per satuan waktu.

Defenisi kinerja menurut Mangkunegara (2008 : 9) yaitu :

”Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Untuk itu jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perlu diadakan sistem penilaian terhadap kinerja orang-orang dalam organisasi. Walaupun efek dari penilaian tidak selalu bersifat hitam dan putih, namun suatu aktivitas penilaian haruslah menjadi bagian dari kegiatan strategis organisasi. Karena itu, sistem penilaian harus di pandang sebagai salah satu strategi untuk mendorong prestasi kerja dan pengembangan karyawan.

Pengertian kinerja yang dikemukakan menurut Malthis dan Jackson (2009 : 78) menyatakan bahwa :

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Hasibuan (2008 : 94) memberikan defenisi bahwa :

”Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudi (2005:36) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Faktor personal/ individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2008:56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

- a. Kesetiaan. Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- b. Prestasi Kerja. Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- c. Kedisiplinan. Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.
- d. Kreatifitas. Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- e. Kerjasama. Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- f. Kecakapan. Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- g. Tanggung jawab. Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

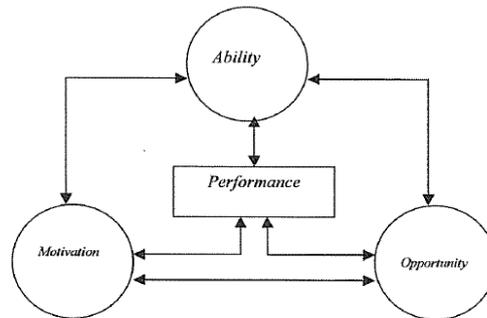
Menurut Malthis dan Jackson (2009) :

“Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi kemampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut.”
Kinerja karyawan juga berkaitan dengan tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. “

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Robbins (2007:6) menyebutkan bahwa :

Secara sederhana kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), tetapi masih ada bagian yang masih hilang dari fungsi tersebut selain kecerdasan dan keahlian dari seorang individu yang keduanya merupakan bagian dari kemampuan dan motivasi dari setiap karyawan, yaitu kesempatan.



Gambar 2.1 Model dari Kinerja

6. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Seperti yang telah diutarakan di atas, bahwa telah banyak penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan berbagai penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja karyawannya.

Pada tingkat operasionalnya, budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan anggota organisasi. Semua organisasi mempunyai satu budaya yang bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Orang mulai belajar untuk bergantung dan menaruh harapan pada budaya. Budaya dianggap mampu memberikan stabilitas dan

jaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan mengetahui cara menanggapinya.

Sebuah organisasi tidak bisa lepas dari budaya yang diciptakannya. Organisasi yang berhasil merupakan dambaan setiap anggota organisasi, dan menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan. Dalam kondisi krisis global seperti ini jelas sulit diharapkan untuk meraih keuntungan yang sebesar-besarnya, pelanggan dipastikan akan lebih teliti untuk membeli barang yang dibutuhkannya. Berkaitan dengan tercapainya tujuan perusahaan yaitu untuk memperoleh laba dan keberlangsungan perusahaan, hal itu tidak terlepas dari kinerja karyawan yang berada di organisasi tersebut. Kinerja karyawan pada dasarnya terfokus pada perilaku karyawan di dalam pekerjaannya. Sedangkan perihal efektivitas kerja karyawan dapat dilihat sejauh mana kinerja tersebut dapat memberikan pengaruh kepada kepuasan pelanggan.

Tika (2006:139) mengemukakan empat hal menyangkut hubungan budaya organisasi dengan kinerja :

- a. Pertama, budaya perusahaan dapat mempunyai dampak berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.
- b. Kedua, budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat perusahaan-perusahaan dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan. Budaya-budaya yang

tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negative dalam dasawarsa mendatang.

- c. Ketiga, budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya waktu perusahaan berkinerja baik. Begitu muncul, budaya-budaya tersebut sangat sulit berubah karena sering tidak terlihat oleh orang yang terlibat, karena membantu struktur kekuasaan yang sudah dalam perusahaan atau karena berbagai alasan lain.
- d. Keempat, walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan-perubahan semacam itu memang rimit, membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan kinerja.

Dalam sebuah perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer.

Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya yang secara strategis cocok. Secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyalurkan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah kecocokan. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya. Berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang waktu.

Pada konteks karyawan sebagai anggota organisasi di dalam perusahaan akan lebih mudah mencapai efektivitas kerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen. Menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi tetapi juga paham terhadap tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian seorang karyawan akan dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi yang pada akhirnya dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi tersebut. Apabila seorang individu dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi, dengan kata lain pengembangan budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan komitmen karyawan untuk tujuan dimaksud.

Peran budaya organisasi adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak

hanya membawa dampak pada perkembangan kemampuan dan kinerja karyawan, namun juga akan berdampak pada keuntungan organisasi secara umum, diantaranya mencapai kepuasan pelanggan secara maksimal. Nilai-nilai budaya yang ditanamkan pimpinan akan mampu meningkatkan kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas kerja.

B. Peneliti Terdahulu

Diva Hazluna (2014) telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pelestarian Nilai Budaya Tanjungpinang”. Dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang pegawai Balai Pelestarian Nilai Budaya Tanjungpinang. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah terdapat 69,3% dengan perhitungan korelasi *Product Moment*, tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai Balai Pelestarian Nilai Budaya Tanjungpinang.

Wustha Mardiyah (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Administrasi Pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Andalas”. Dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bagian administrasi pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Andalas Padang. Dari hasil penelitian didapat bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

dengan koefisien regresi budaya organisasi = 0,496, artinya dengan adanya peningkatan budaya organisasi satu satuan ke arah yang baik, maka kinerja karyawan akan meningkat pula sebanyak 0,496. Hipotesis (H) yang berbunyi budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Andalas Padang maka dengan demikian hipotesis pertama (H) diterima. Artinya H_a diterima dan H_0 ditolak.

Yuis Ferbya Baan (2015) dengan penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Victoria Di Samarinda”, dengan pengambilan sampel sebanyak 73 responden pada hotel Grand Victoria di Samarinda. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji Reliabilitas, dan analisis regresi linear sederhana. Kesimpulan dari hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Diva Hazluna (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pelestarian Nilai Budaya Tanjungpinang	Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai Balai Pelestarian Nilai Budaya Tanjungpinang
2	Wustha Mardiyah (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Administrasi Pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Andalas	Budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Andalas Padang
3	Yuis Ferbya Baan (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

		Pada Hotel Grand Victoria Di Samarinda	karyawan
--	--	--	----------

C. Kerangka Konseptual

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut. Peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam perusahaan masih lemah dan mengkhawatirkan.

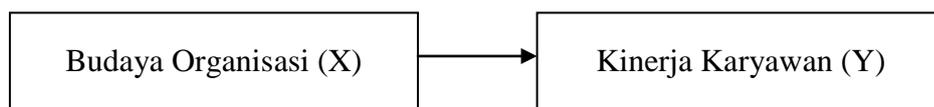
Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi

kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan. Karyawan akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang menjadi ujung tombak perusahaan itu. Kesadaran para karyawan ataupun pimpinannya akan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki, sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi

Berdasarkan uraian di atas, kerangka konseptual dalam pelaksanaan penelitian ini dapat dilihat dari gambar berikut ini..



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:51) :

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Berdasarkan definisi di atas yang dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Dengan menguji hipotesis dan menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar $= 5\% = 0,05$. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Ho : Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Sogo Sun Plaza Medan.

Ha : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Sogo Sun Plaza Medan.