

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Kajian Empiris

2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah “suatu sistem dari nilai bersama, yang akan dipakai sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota-anggota organisasi” (Ardana, dkk, 2008:171).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Fahmi (2014:50) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pegangan untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Sedangkan Wibowo (2011:19) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.”

Fungsi Budaya dalam Organisasi menurut Robbins (Wibowo, 2011:51) ada lima yaitu :

- a) Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Kemudian karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Robbins (Riani, 2011:22) yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif Individu

Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.

2. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya.

3. Integrasi

Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

4. Dukungan Manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

5. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.

6. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.

7. Pola Komunikasi

Komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

Disamping itu menurut Robbins (Wibowo, 2011:37) terdapat tujuh karakteristik dalam budaya organisasi, yaitu :

a. Inovasi dan pengambilan risiko

Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

b. Perhatian terhadap detail

Dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi terhadap hasil

Dimana manajemen memfokus perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

d. Orientasi terhadap individu

Dimana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

e. Orientasi terhadap tim

Dimana aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

f. Agresivitas

Dimana orang cenderung lebih agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai.

g. Stabilitas

Dimana aktivitas organisasi dalam mempertahankan *status quo* berbanding pertumbuhan.

Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja karyawan ditentukan oleh

persepsi subjektif karyawan mengenai organisasi dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja individu karyawan dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Seperti sudah diketahui bahwa budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu.

2.1.2. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi adalah penting untuk dilakukan mutu pekerjaan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan, bukan saja dalam arti lebih menjamin eksistensi dan pertumbuhan serta pengembangan organisasi, akan tetapi juga dalam pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi yang bersangkutan. Tanpa kinerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil.

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja (Suwatno dan Priansa (2011:196). Sedangkan, menurut Handoko (1998:135) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan.”

Kinerja merupakan output atau hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang karyawan atau dapat pula dikatakan sebagai tolak ukur keberhasilan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Kinerja tidak akan

dapat dipisahkan dari motivasi kerja, karena motivasi kerja merupakan bagian yang terpenting dari tingkah laku kerja tersebut.

Dengan demikian, hasil dari pemberian motivasi kepada para karyawan tentulah pada akhirnya harus dapat diukur dan diberi penilaian apakah sudah sesuai dengan kinerja yang dihasilkan dan yang diinginkan perusahaan atau tidak. Hal ini dapat dijadikan indikator terhadap tercapai atau tidaknya sasaran atau tujuan perusahaan.

Dilain pihak, Hasibuan (2001:81) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur.” Sedangkan, menurut Bernandin dan Russel (1993:103) bahwa “kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.”

Perusahaan-perusahaan pada saat ini telah menemukan bahwa peluang terbaik untuk mencapai kinerja puncak pada tingkatan individu, tim dan organisasi terletak pada strategi pembuatan suatu sistem manajemen kinerja yang dijabarkan secara strategis dan memberikan karyawan umpan balik secepat mungkin mengenai seberapa baik mereka bekerja. Meskipun sistem manajemen kinerja sama individualnya dengan tujuan dan sasaran organisasi, agar berhasil perusahaan harus menghubungkan aspek-aspek kunci seluruh pendekatan organisasi dengan pengelola sumber daya manusia.

Setiap perusahaan besar atau kecil, harus dapat menyediakan suatu sarana untuk dapat menilai kinerja karyawan. Sarana penilaian kinerja

yang baik merupakan alat untuk mengumpulkan informasi pengambilan keputusan tentang kenaikan gaji/upah, penugasan lebih lanjut, promosi, keperluan pelatihan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Sesungguhnya semua perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informasi untuk menilai kinerja karyawan mereka. Menurut Dharma (2001:163) bahwa “penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan tentang hasil yang dicapai karyawan dalam periode waktu tertentu.” Berdasarkan definisi tersebut, mengisyaratkan bahwa setiap pekerja dalam melakukan tugas-tugasnya perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu.

Seorang pemimpin mengupayakan agar para karyawannya dapat melaksanakan tugas-tugas mereka pada tingkat yang memuaskan. Hal tersebut disebabkan para pimpinan perlu menilai berbagai macam situasi secara lebih efektif dan efisien untuk mengetahui kemampuan masing-masing individu dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

Tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu biasanya akan ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. Oleh karena itu, setiap pimpinan yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hal tersebut agar tidak menimbulkan dampak negatif pada organisasi. Pada dasarnya tujuan penilaian kinerja menurut Dharma (2001:150) adalah :

1. Untuk mengukur tanggung jawab karyawan
2. Sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan

Pengukuran kinerja, yang seharusnya mencerminkan hasil pekerjaan pada masa lalu bukanlah tujuan utama yang harus dicapai oleh organisasi atau perusahaan, melainkan sarana untuk memasuki masa depan yang lebih produktif. Menurut Dharma (1998:29) ukuran prestasi kerja/kinerja seseorang adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu : (1) mendefinisikan pekerjaan yaitu berarti memastikan bahwa antara karyawan dan atasan telah terjadi kesepakatan tentang tugas-tugas dan standar jabatan yang dipegang, (2) menilai kinerja yaitu berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan, (3) memberikan umpan balik yaitu berarti kinerja dan kemajuan karyawan serta rencana-rencana dibuat untuk perkembangan dan upaya peningkatan kinerja karyawan.

2.1.3. Penilaian Kinerja

Dalam perkembangan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan, para pakar mengungkapkan bahwa para pimpinan dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Para

pimpinan dapat menggunakan suatu metode untuk mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan yang teridentifikasi dan dilihat secara langsung mengenai kekurangan atau kemerosotan kinerja karyawan.

Menurut Dharma (1998:29) ukuran prestasi kerja/kinerja seseorang adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Bernadin dan Russel (1993:109), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost-effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Adriyanti (2014) dari Universitas Telkom Bandung dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung”, metode deskriptif kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, menurut tanggapan responden mengenai budaya organisasi dan kinerja Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung sudah baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian juga dilakukan oleh Desfriadi (2010) dari Universitas Islam Riau Pekanbaru dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Suka Fajar. Ltd Pekanbaru”, metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana. Dari hasil penelitian dan pembahasan

dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi pada PT Suka Fajar. Ltd Pekanbaru dilihat dari beberapa dimensi, antara lain integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan. Keseluruhan dimensi budaya organisasi menunjukkan predikat yang tinggi, dimana kontribusi terbesar secara rata-rata disumbangkan oleh dimensi keteladanan. Keseluruhan dimensi kinerja karyawan menunjukkan predikat yang tinggi. Kinerja karyawan secara rata-rata berada pada kategori tinggi. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Teori Robbins menyatakan bahwa Budaya Organisasi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Adriyanti (2014) dari Universitas Telkom Bandung dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung”, menyatakan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian juga dilakukan oleh Desfriadi (2010) dari Universitas Islam Riau Pekanbaru dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Suka Fajar. Ltd Pekanbaru”, yang menyatakan bahwa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran
Sumber : Data Olahan, 2015

2.3. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang serta tinjauan teoritis yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis : “Diduga bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT TELKOMSEL (Persero) Cabang Pontianak.”