

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka akan dijelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah lingkungan usaha, budaya organisasi dan kompetensi serta pengaruhnya terhadap kinerja usaha. Pada kajian pustaka ini akan dibahas mulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap permasalahan yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Istilah manajemen memiliki banyak pengertian. Namun secara garis besar kesemua pengertian manajemen akan fokus pada satu hal yaitu pengambilan keputusan. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu “manage” yang dimana memiliki arti yakni mengelola, mengendalikan, mengusahakan dan memimpin.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Secara umum manajemen dapat didefinisikan sebagai sekumpulan proses untuk meraih tujuan pada organisasi melalui kerja bersama dan bekerja sama dengan sumber daya yang dipunyai organisasi. Sedangkan secara etimologis manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu management. Kata ini

mempunyai arti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara termologis para ahli mendefinisikan manajemen secara beragam.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh Wilson Bangun (2012:7) mendefinisikan bahwa: manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Sedangkan menurut Manullang yang dikutip oleh R. Supomo (2018:2) juga mengemukakan : Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Selain itu pendapat lain menurut Drs.Malayu S.P Hasibuan (2017:9) : Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *men, money, method, materials, machines, market*.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dari organisasi melalui sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan

berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka : waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan didalam sebuah perusahaan, baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan yang menyangkut sistem perencanaan, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, dan ketenagakerjaan yang baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2016:37) Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson yang diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 15), bahwa : Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai : ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di perusahaan.

Selain itu, Gary Dessler (2016 : 4), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu, seni dan proses dalam aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja sehingga tercapai tujuan organisasi dan individu, dan tercapai kepuasan pada diri individu.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017 : 21) adalah sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planing*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

#### **3. Pengarahan**

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penetapan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian.

Pengeintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diambil kesimpulan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

### **2.1.3 Lingkungan Usaha**

Lingkungan usaha yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar seseorang dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan. Karena lingkungan usaha dapat mempengaruhi kinerja.

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Usaha**

Setiap perusahaan, baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil akan berinteraksi langsung dengan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada. Perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah perusahaan yang bisa menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Lingkungan usaha menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Ismail (2014:64) adalah kumpulan sumber daya, kekuatan dan lembaga yang dapat memengaruhi kinerja usaha secara keseluruhan. Berdasarkan perspektif ini, lingkungan usaha dapat dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu lingkungan khusus dan

lingkungan umum. Lingkungan khusus terdiri dari pemasok, pesaing, pelanggan, penyalur, kreditor. Sedangkan lingkungan umum terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan internasional, kekuatan demografi dan budaya, kekuatan politik, dan kekuatan teknologi.

Menurut Susanto (2009:101), lingkungan usaha meliputi Lingkungan *External* dan Lingkungan *Internal*, Lingkungan *External* menganalisis peluang dan ancaman perusahaan sedangkan lingkungan internal ini untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan. Lingkungan *External* digolongkan menjadi dua yaitu lingkungan makro meliputi lingkungan ekonomi, lingkungan sosial, politik dan hukum. Sedangkan lingkungan mikro meliputi pelanggan dan pesaing.

Sedangkan menurut Suryana (2012:106-107) lingkungan usaha tidak bisa diabaikan begitu saja, lingkungan usaha bisa menjadi faktor pendorong dan penghambat jalannya usaha. Lingkungan usaha di bagi menjadi 2 yaitu lingkungan makro yaitu lingkungan diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi daya hidup perusahaan secara keseluruhan sedangkan lingkungan mikro ialah lingkungan langsung yang berhubungan dengan operasional perusahaan.

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan usaha adalah keadaan atau kondisi yang dapat mempengaruhi perkembangan usaha baik itu sebagai ancaman maupun peluang bagi perusahaan.

### **2.1.3.2 Dimensi Lingkungan Usaha**

Lingkungan usaha dikelompokkan menjadi dua macam yaitu lingkungan khusus dan lingkungan umum. Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Ismail Solihin (2014:64-69) lingkungan usaha dibagi menjadi dua, yaitu:

### 1. Lingkungan khusus :

Lingkungan khusus perusahaan terdiri dari para pemangku kepentingan diluar perusahaan yang secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi untuk memperoleh sumber daya ekonomi yang dapat memengaruhi kinerja usaha. Lingkungan khusus terdiri dari :

#### a. Pemasok

kualitas dan harga bahan baku yang disediakan pemasok sangat memengaruhi kinerja usaha, karena kualitas dan harga bahan baku akan menentukan bersaing atau tidaknya produk perusahaan dengan pesaing.

#### b. Pesaing

Selain pesaing yang berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama, pesaing dapat pula berasal dari perusahaan yang memproduksi produk substitusi, yaitu produk yang memiliki bentuk fisik berlainan dengan produk perusahaan, tetapi memiliki fungsi yang sama.

#### c. Pelanggan

Perusahaan memproduksi barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan harus berusaha memahami kebutuhan konsumen untuk menjadi perusahaan yang unggul. Penerimaan dan loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

#### d. Penyalur (*distributor*)

Saluran distribusi akan menentukan tingkat liputan/cakupan pasar yang dapat dicapai oleh produk perusahaan. Saluran distribusi juga sangat menentukan tingkat ketersediaan produk perusahaan diberbagai outlet.

Dengan kata lain saluran distribusi dapat menciptakan kegunaan tempat sehingga produk perusahaan dapat diperoleh konsumen di lokasi-lokasi yang dapat dijangkau oleh konsumen.

e. Kreditor

Selain mengandalkan modal sendiri yang diperoleh dari setoran para pemegang saham, perusahaan pada umumnya membutuhkan bantuan lembaga keuangan bank untuk menunjang kecukupan modalnya.

2. Lingkungan umum

Lingkungan umum perusahaan terdiri dari berbagai kekuatan yang akan memengaruhi perusahaan-perusahaan secara umum dan memengaruhi kemampuan perusahaan-perusahaan tersebut untuk memperoleh sumber daya ekonomi. Pengertian dari memengaruhi perusahaan secara umum adalah bahwa pengaruh lingkungan umum tidak hanya akan dirasakan satu perusahaan saja melainkan akan dirasakan pula oleh perusahaan-perusahaan lainnya. Lingkungan umum terdiri dari :

a. Kekuatan ekonomi

Kekuatan ekonomi memiliki pengaruh makro terhadap kinerja usaha yang ada di Indonesia secara keseluruhan.

b. Kekuatan internasional

Sistem ekonomi Indonesia sangat dipengaruhi oleh situasi ekonomi dan perdagangan internasional. Dengan semakin terintegrasinya ekonomi dunia, maka gejolak ekonomi di suatu negara industri maju dapat memiliki dampak yang sangat cepat terhadap negara lainnya.

c. Kekuatan demografi dan budaya

Perubahan budaya dan dimensi kependudukan seperti pendidikan, pekerjaan, ukuran keluarga, agama, gender dan perbedaan generasi mengakibatkan perubahan nilai-nilai yang dianut oleh konsumen.

d. Kekuatan politik

Pemerintah memengaruhi lingkungan bisnis secara umum melalui pemberlakuan undang-undang dan peraturan-peraturan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pemerintah terutama adalah lembaga eksekutif(presiden, para menteri atau pejabat setingkat menteri, kepala daerah, serta lembaga legislatif baik dewan perwakilan rakyat (DPR) maupun dewan perwakilan rakyat daerah(DPRD) dengan berlakunya undang-undang otonomi daerah, kepala daerah dan dewan perwakilan daerah memiliki peran semakin besar dalam pengaturan usaha di daerah.

e. Kekuatan teknologi

Tingkat perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang industri serta fasilitas lain dalam pabrik perkembangannya ikut berpengaruh dalam perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mengembangkan tingkat proses produksi dan kegiatan operasionalnya maka perlu berpacu dengan kemajuan teknologi saat ini.

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa lingkungan usaha dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan khusus yang terdiri dari pemasok, pelanggan, pesaing, penyalur dan kreditor. Sedangkan lingkungan umum terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan internasional, kekuatan demografi dan budaya, kekuatan politik dan kekuatan internasional.

## **2.1.4 Budaya Organisasi**

Penjelasan mengenai budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja sangatlah luas. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan sebagai filosofi, asumsi dasar, moto perusahaan dan tujuan perusahaan. Berikut merupakan pemaparan para ahli mengenai pengertian budaya organisasi

### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktivitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berfikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan dan lain-lain. Setiap dan semua organisasi merupakan kumpulan sejumlah manusia sebagai anggota organisasi, termasuk didalamnya para pemimpin, setiap hari saling berinteraksi satu sama lain, baik dalam melakukan pekerjaan maupun kegiatan lain diluar pekerjaan. Interaksi itu yang bersifat formal dan informal, hanya akan berlangsung harmonis dalam arti efektif dan efisien apabila setiap anggota organisasi menerima, menghormati dan menjalankan nilai-nilai atau norma-norma tertentu yang sama dalam organisasi.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana perilaku itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Budaya organisasi menurut Denison yang dikutip oleh Moh Pabundu Tika (2014:135) adalah nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang ada sebagai dasar untuk mengelola perusahaan.

Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:3) Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah tersebut.

Sedangkan menurut John R. dan James G. Hunt yang dikutip oleh A.A Anwar (2008:113) mengemukakan bahwa: “*Organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*”. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem bersama keyakinan dan nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi dan panduan perilaku anggotanya.

Menurut Muh. Arief Effendi (2016:166) mendefinisikan budaya organisasi/*corporate culture* adalah kumpulan nilai-nilai (*values*) dan unsur-unsur yang menentukan identitas dan perlakuan suatu organisasi perusahaan. Budaya perusahaan merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan

Dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi suatu organisasi. Stephen P. Robbins yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:10) menyatakan ada 10 karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat

2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

4. Integrasi

sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi. Kemampuan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### 5. Dukungan Manajemen

Sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

#### 6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### 7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/ karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu.

#### 8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan 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.

#### 9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka

#### 10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. terkadang hierarki kewenangan menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi yang apabila digabungkan dan dicocokkan akan

menjadi suatu budaya organisasi, yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

#### **2.1.4.3 Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Ada beberapa yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Menurut Deal & Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:16), faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi yaitu:

1. Lingkungan usaha
2. Nilai-nilai
3. Pahlawan
4. Ritual
5. Jaringan budaya

Penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan lingkungan yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggaran, teknologi, pemasok, kebijakan, pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan,

penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

## 2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.

## 3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bias berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka merupakan idola yang patut diikuti oleh karyawan perusahaan. Mereka bisa menumbuhkan idealism, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan/masalah dalam organisasi. Beberapa pahlawan lahir/muncul secara alami dan ada pula dibuat oleh peristiwa-peristiwa tak terlupakan yang terjadi dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Biasanya tokoh pahlawan ini dikenal baik oleh setiap karyawan maupun baru bekerja dalam beberapa bulan.

## 4. Ritual

Stephen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang paling

penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya. Contoh, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayan terbaik, dan sebagainya.

#### 5. Jaringan budaya

jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan. Jaringan komunikasi informasi ini dapat dilakukan melalui orang-orang pandai bercerita, alim ulama, mata-mata, tukang gossip, dan sebagainya. Mereka melakukan jaringan komunikasi dengan efektif dan menyelesaikan sesuatu atau memahami apa yang terjadi dalam perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur pembentukan budaya organisasi ialah lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual dan jaringan budaya.

#### **2.1.4.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota

organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

Menurut Robert dan Kinicki yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:13) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan anggota identitas organisasi kepada karyawan.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem social.
4. Membentuk prilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan anggota dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dan menyajikan pedoman perilaku kerja.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang sangat kompleks, banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi mengenai dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang dapat mempengaruhi keefektifan organisasi. Umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebelum sebagai acuan. Dimensi budaya organisasi menurut Denison dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:136-138) adalah sebagai berikut :

1. *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 inipun, dinyatakan bahwa karyawan pada semua level akan merasakan bahwa mereka memberikan suatu kontribusi bagi kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi.

Adapun indikator dari dimensi 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. *Empowerment* diukur berdasarkan kemampuan pengusaha melibatkan karyawan dalam pekerjaannya dan keyakinan karyawan tentang pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

- 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 merasa sama-sama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan. *Team orientation* diukur berdasarkan kemampuan karyawan dalam kerjasama tim.

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. *Capability Development* diukur berdasarkan upaya perusahaan dalam meningkatkan keterampilan karyawan.

2. *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 walau 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 dimensi 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.

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.

Adapun indikator dari dimensi adaptabilitas antara lain:

a. *Creating Change* (Menciptakan Perubahan)

yaitu mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat berupa membaca lingkungan 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. *Mission* (Misi) adalah sejauh mana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Dengan penghayatan

terhadap misi, organisasi dapat membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan keadaan yang diinginkan di masa mendatang. Adapun indikator dari dimensi misi antara lain:

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 suatu 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 pada 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 arah. Visi dapat diukur berdasarkan jangkauan pemikiran tentang masa depan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai dimensi budaya organisasai yang dikemukakan menurut Denison, menunjukkan bahwa budaya suatu organisasi yang efektif harus mencerminkan semua karakteristik dari ciri budaya. Dengan demikian, organisasi yang efektif memungkinkan untuk mempunyai budaya yang adaptip, pada saat yang bersamaan memiliki konsistensi tinggi dan dapat diprediksi, serta mampu mengembangkan *involvement* atau keterlibatan tinggi, tetapi tetap harus didalam konteks perasaan yang sama terhadap misi organisasi

### **2.1.5 Kompetensi**

Kompetensi adalah kewenangan dan kecakapan atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Dengan demikian, tekanannya pada kewenangan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pada suatu jabatan atau pekerjaan seseorang di dalam organisasi atau suatu instansi pemerintah maupun swasta.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, sikap dasar serta nilai yang dicerminkan ke dalam kebiasaan berfikir dan bertindak yang sifatnya berkembang, dinamis, kontinyu (terus menerus) serta dapat di raih setiap waktu. Kebiasaan berfikir serta bertindak dengan konstan, konsisten dan dilakukan secara terus-menerus akan membuat seseorang menjadi kompeten. Menurut Spancer yang dikutip oleh Srinivas R. Kandula (2013:5) menyebutkan kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu:

1. Keyakinan dan nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Karakteristik kepribadian
4. Motivasi
5. Isu emosional
6. Kemampuan intelektual
7. Budaya organisasi

Pendapat lain dikemukakan oleh McClelland yang dikutip oleh Moeheriono (2012:4) mengatakan kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan pada suatu situasi tertentu. Sedangkan Kompetensi menurut Anung Pramudyo (2010), kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Sedangkan menurut Grote yang dikutip oleh Anung Pramudyo (2010), kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan, sikap/perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

#### **2.1.5.2 Elemen Kompetensi**

Dalam Srinivas R. Kandula (2013:6) elemen kompetensi diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu pengetahuan & keterampilan (*Knowledge & skills*) dan kompetensi perilaku/atribut personal (*behavioural competencies/personal attributes*). Pengetahuan dan keterampilan umumnya memiliki kontribusi terhadap kinerja minimal yang harus ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan (*threshold competencies*), sementara perilaku atribut personal adalah faktor yang membedakan individu dengan kinerja unggul (*differentiating competencies*). Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai elemen-elemen kompetensi tersebut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Merujuk kepada penyimpanan pengetahuan. Contohnya seperti seberapa informatif seorang pengusaha mengenai kebijakan organisasi

2. Keterampilan (*Skill*)

Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Kemampuan mendemostrasikan, memengaruhi, serta mengendalikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan.

3. Motif (*Motives*)

Motif adalah perhatian terus menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku individu. Dalam konteks kompetensi motif menggambarkan kebutuhan akan pencapaian. Keinginan untuk melampaui kinerja dan standar normal.

4. Sifat (*Traits*)

Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Contohnya, seorang individu yang cenderung menyerahkan pencapaian tujuan kepada faktor keberuntungan daripada melalui usaha sendiri

5. Citra Diri (*Self-Image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri dibentuk sejak lahir dari faktor lingkungan, pengalaman masa lalu, dan juga pengaruh orang lain.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai elemen kompetensi, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan dan keterampilan merupakan komponen yang

dapat diukur dan diperbaiki melalui pelatihan, pengembangan dan pendidikan. Sementara itu motif, sifat dan citra diri merupakan komponen yang tersembunyi sehingga sulit untuk dikembangkan dan dibina.

### **2.1.5.3 Karakteristik Kompetensi**

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut (Srinivas, 2013 :8)

1. Kompetensi harus dapat dipertunjukkan. Contohnya kompetensi efektifitas berkomunikasi. Ciri daripada efektifitas dalam berkomunikasi tersebut harus tegas, dapat diobservasi, dapat dinilai serta dapat jelas terlihat oleh mata professional.
2. Kompetensi harus dapat dipindah tangankan. Contohnya seperti kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi.
3. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan, dan organisasi. Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah elemen akan kehilangan nilai dan tidak terqualifikasi sebagai sebuah kompetensi.
4. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari pegawai yang bertanggung jawab atas efektifitas kinerja dalam sebuah pekerjaan.
5. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
6. Kompetensi harus dapat diukur dan distandarisasi.
7. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan, dan dipelihara

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan criteria yang dihubungkan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Oleh karena itu, karakteristik kompetensi diperlukan oleh tiap individu untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standard kualitas profesional dalam bekerja.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer & Spencer yang dikutip oleh Srinivas R. Kandula (2013:6), Kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (Threshold Competency) dan kompetensi pembeda (Differentiating Competency). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Indikator pada dimensi pengetahuan, meliputi :
  - a. Pengetahuan Faktual
  - b. Pengetahuan Konseptual
  - c. Pengetahuan Prosedural
2. Indikator pada dimensi keterampilan, meliputi :
  - a. Keterampilan Administratif
  - b. Keterampilan Manajerial
  - c. Keterampilan Teknis
  - d. Keterampilan Sosial
3. Indikator pada dimensi motif, meliputi :
  - a. Dorongan Ekonomi

- b. Dorongan Sosial
  - c. Dorongan Psikologis
4. Indikator pada dimensi sifat, meliputi :
- a. sikap
5. Indikator pada dimensi citra diri, meliputi :
- a. Kepercayaan Diri
  - b. Nilai-nilai Pribadi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Dimensi dari kompetensi menurut Spencer & Spencer terbagi menjadi 5 yaitu : pengetahuan, keterampilan, motif, sifat dan citra diri.

### **2.1.6 Kinerja Usaha**

Kinerja adalah hasil yang diperoleh satu organisasi baik organisasi atau perusahaan tersebut yang bersifat profit oriented atau non profit oriented yang dihasilkan selama periode waktu. Kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja pengusaha yang akan membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan karena baik atau buruknya kinerja pengusaha dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Usaha**

Wirausahawan yang sukses umumnya memiliki kompetensi yang ditunjukkan oleh sikap dan perilakunya dalam menjalankan usaha. Sikap dan

perilaku yang terarah dapat membantu seseorang mencapai prestasi atau kinerja yang diharapkan. Pengertian kinerja usaha adalah hasil kerja yang dicapai perusahaan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas dalam kurun waktu tertentu, Romansyah (2015: 14).

Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan, Rohmat Dwi (2014). Kinerja mengacu pada efisiensi dimana suatu produk dapat mencapai tujuan yang diharapkannya. Biasanya kinerja yang baik identik dengan mutu yang lebih baik. Penekanan kepada efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dipergunakan. Dari beberapa definisi tersebut kinerja menyangkut berbagai aspek, yang meliputi berbagai hal, dengan demikian kinerja (prestasi kerja) mengacu kepada tingkat berhasil secara kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan, dibandingkan dengan persyaratan yang telah ditentukan.

Kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, semangat dan harapan dari masing-masing individu terdapat dalam diri seseorang, kelompok dan perusahaan. Kinerja menekankan efisiensi penghematan pemakaian sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain kinerja adalah produktivitas seseorang, kelompok maupun perusahaan, kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan baik oleh individu, kelompok maupun perusahaan dapat di capai dengan baik. (Theo Suhardi, 2012:100) Kinerja usaha atau perusahaan sebagai produktivitas perusahaan pada dasarnya mencerminkan produktivitas pegawai yang ada di perusahaan. Kinerja usaha atau perusahaan

merupakan transformasi dari pengetahuan, keahlian, motivasi, semangat, sikap, dan harapan karyawan menjadi hasil yang diharapkan oleh perusahaan itu sendiri.

Kinerja usaha, konsep ini telah banyak mengalami perkembangan dari konsep-konsep yang sifatnya konvensional sampai dengan konsep yang dianggap lebih modern, dan mempunyai kemampuan lebih baik dalam mengukur kinerja sebuah usaha. Oleh karena itu, berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja usaha sesuai dengan kepentingannya masing-masing investor dan calon investor sangat berkepentingan untuk mengetahui kinerja usaha, berkenaan dengan investasi yang telah mereka lakukan dengan prospeknya dimasa depan, kinerja suatu bisnis 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 (Moh. Pandu Tika, 2014:121).

Pendapat lain dikemukakan oleh Less dan Tsang yang dikutip oleh Theo Suhardi(2012:97) menyebutkan bahwa kinerja usaha merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta suatu pelaksanaan pekerjaan yang diminta. Dengan demikian kinerja usaha atau perusahaan hakikatnya adalah produktivitas dari individu yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan pendapat lain menurut Anna Wulandari (2012) “kinerja perusahaan (*performance*) merupakan sebuah konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi strategi perusahaan. Penurunan kinerja perusahaan tertentu menjadi masalah dan merupakan tantangan bagi

orientasi strategi perusahaan untuk dapat terus mempertahankan kinerja perusahaan dengan baik melalui orientasi strategi agar dapat bertahan dalam industri tersebut.

Dari pengertian diatas bahwa kinerja usaha merupakan hasil dari banyak keputusan yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Perusahaan pada dasarnya adalah suatu organisasi yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu antara lain adalah memperoleh laba dan menjamin kesinambungan usaha. Kinerja dapat diukur melalui kinerja objektif dan subjektif melalui persepsi.

#### **2.1.6.2 Dimensi Kinerja Usaha**

Pada hakikatnya, indikator merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk menjelaskan dan memahami mengenai hasil suatu aktivitas kegiatan penentuan Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang system pengukuran kinerja pada IKU disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi serta lebih mementingkan tentang keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang, pada organisasi yang berorientasi pada *Profit* (organisasi bisnis) dan *non profit* (nirlaba/organisasi sosial), Moeheriono (2012:41-42).

Kinerja usaha merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Variabel dalam penelitian ini dikembangkan dari kinerja yang telah diteliti oleh Less dan Tsang yang dikutip oleh Theo Suhardi (2012:97) yang terdiri atas pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan usaha. Variabel ini diukur dengan 2 dimensi yaitu:

## 1. Pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan penjualan mencerminkan keberhasilan investasi periode masa lalu dan dapat dijadikan sebagai prediksi pertumbuhan masa yang akan datang, pertumbuhan atas penjualan merupakan dimensi penting penerimaan dasar dari produk dan jasa perusahaan tersebut, dimana pendapatan yang dihasilkan dari penjualan akan dapat digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan penjualan. Pertumbuhan penjualan mencakup empat persepektif yaitu: sarana promosi, target penjualan, target pasar, dan kualitas produk.

## 2. Pertumbuhan Keuntungan Usaha

Pertumbuhan keuntungan usaha merupakan hal penting penerimaan pasar dari produk dan jasa perusahaan tersebut, pertumbuhan keuntungan usaha yang konsisten dianggap penting bagi perusahaan yang dijual ke publik melalui saham untuk menarik investor. Pertumbuhan keuntungan usaha dapat diukur melalui aset perusahaan, profitabilitas dan produktivitas tenaga kerja.

Kinerja usaha didefinisikan sebagai hasil akhir atau outcome yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu seperti pertumbuhan penjualan yang diukur berdasarkan empat persepektif yaitu: sarana promosi, target penjualan, target pasar, dan kualitas produk. Dan pertumbuhan keuntungan usaha yang diukur melalui aset perusahaan, profitabilitas dan produktivitas tenaga kerja.

### **2.1.6.3 Pengukuran Kinerja**

Keberhasilan perusahaan dalam menyediakan produk berkualitas tinggi (*Superior Product*) dan berhasil dalam pasar (*superior market*) merupakan ukuran

kinerja perusahaan yang menerapkan strategi yang berorientasi pada teknologi (*technology orientation*).

Kinerja usaha dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, diantaranya sudut pandang infrastruktur perusahaan, sumber daya manusia, organisasi, dan operasional perusahaan. Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh perusahaan/organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil selanjutnya.

#### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berguna sebagai pendukung dalam melakukan penelitian penelitian dan diharapkan dapat membantu peneliti sebagai dasar atau acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji mengenai masalah lingkungan usaha, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja usaha dengan objek penelitian yang beragam.

Beberapa penelitian lain yang masih berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Tujuan di cantumkan nya penelitian terdahulu untuk mengetahui keilmuan yang sudah dilakukan orang lain. Penelitian yang akan dilakukan benar-benar baru dan belum pernah diteliti oleh orang lain.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Makro dan Jejaring Usaha terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Makanan di Kecamatan Kalinyaman Kabupaten Jepara. Sakdiyah (2017)	Kompetensi Kinerja Usaha	Lingkungan Makro Jejaring Usaha	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha
2	Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi (2016)	Kompetensi Kinerja Usaha		Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha
3	Pengaruh Lingkungan usaha dan strategi bersaing terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha studi UMKM di Kota Malang, Victor Novan Stevanus (2013)	Lingkungan Usaha Kinerja Usaha	Strategi bersaing Keunggulan Bersaing	Lingkungan Usaha berpengaruh signifikan terhadap Kinerja usaha
4	Pengaruh Lingkungan usaha dan strategi operasi terhadap kinerja usaha Fanshop persib di wilayah Bandung	Lingkungan Usaha Kinerja usaha	Strategi Operasi	Lingkungan usaha berpengaruh secara signifikan

	Sendi Aji Putra (2015)			terhadap kinerja usaha
5	Kompetensi SDM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UMKM batik di Kabupaten Banyumas Sulistyandari, dan Widiastuti (2016)	Kompetensi Kinerja Usaha		Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha
6	Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Lingkungan Usaha dan Modal Kerja terhadap Kinerja ukm di Kios pasar Bandar Kota Kediri Sinta Chuliyah Sari (2015)	Lingkungan Usaha Kinerja Usaha	Karakteristik Wirausaha Modal kerja	Lingkungan Usaha berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha
7	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah Rohmat Dwi Jatmiko (2014)	Budaya Organisasi Kinerja Usaha		Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha
8	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Madiun Diah Santi Haryanti (2014)	Budaya Organisasi Kinerja Usaha	Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional	Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha
9	Pengaruh Orientasi Pasar, Budaya Organisasi dan Orientasi Kewirausahaan	Budaya Organisasi Kinerja Usaha	Orientasi Pasar Orientasi Kewirausahaan	Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan

	terhadap Kinerja Usaha (Studi pada usaha kecil pengolahan di Kota Palembang) Heri Setiawan (2015)			terhadap Kinerja Usaha
10	Pengaruh Lingkungan usaha, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja UMKM di Paguyuban Kampung Batik kota Semarang Fiko Aditya (2016)	Lingkungan usaha Kompetensi  Budaya Organisasi  Kinerja Usaha	Tidak Ada	Secara Simultan Lingkungan Usaha, Kompetensi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja usaha Pada UMKM di Paguyuban Kampung Batik kota Semarang
11	Influence business environment on the organization performance, Ridwan Ibrahim(2015)	Business environment  Organization Performance		Business Environment have a positive and significant organization performance
12	The effect of organizational culture and innovatiness on business performance in helathcare industry, Acar A Zafer (2014)	organizational culture  business performance	Innovatiness	Organization al Culture have a positive and significant business performance
13	Impact of organization culture and leadership on business performance, Nilham Yildirim (2014)	organization culture  business performance	leadership	Organization al Culture have a positive and significant business performance

14	The effect of competency, motivation, organizational culture on the employee performance at the jayakarta hotel, Suryana H Achmad (2014)	Competency  Organizational Culture	Motivation  employee performance	Competency and Organizational Culture have a positive and significant employee performance
----	--	--	--	--

Sumber : Kutipan data Jurnal 2018

Beberapa penelitian di atas meneliti variabel-variabel yang berhubungan dengan lingkungan usaha, budaya organisasi, kompetensi dan kinerja usaha. kesamaan penelitian yang akan dilakukan penulis dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti mengenai lingkungan usaha, budaya organisasi, kompetensi dan kinerja usaha. perbedaan antara peneliti terdahulu dengan penelitian ini terletak pada waktu, objek, metode, letak variabel dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Unit observasi dari penelitian ini adalah Pengusaha Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung, usaha yang bergerak pada bidang Tekstil.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan usaha, budaya organisasi, kompetensi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja usaha. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif. Adapun populasi dari seluruh para pengusaha yang ada di Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung 200 Pengusaha. dengan demikian maka di tarik sampelnya sebanyak 67 Pengusaha, Sampel dari penelitian ini adalah mengambil sampel secara acak (*Simple Random Sampling*).

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka Pemikiran merupakan dasar yang diperoleh melalui observasi dan telaah pustakaan, kerangka pemikiran dibuat untuk menjelaskan hubungan antara variabel satu dengan yang lainnya baik secara simultan maupun parsial berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Variabel dalam penelitian ini yaitu lingkungan usaha, budaya organisasi, kompetensi dan kinerja usaha.

Lingkungan usaha merupakan lingkungan yang akan berdampak pada jalannya suatu usaha, lingkungan usaha merupakan keadaan yang terjadi diluar usaha yang dijangkannya akan tetapi memiliki potensi untuk dapat mempengaruhi usaha dan dapat meningkatkan kinerja usaha. Budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja sangatlah luas. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan sebagai filosofi, asumsi dasar, moto perusahaan dan tujuan perusahaan. Apabila sebuah perusahaan memiliki budaya yang positif dan kuat maka akan menghasilkan kinerja usaha yang baik dan positif.

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, apabila seorang memiliki kompetensi yang tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja suatu usaha dan berpengaruh pada profit atau keuntungan yang akan diperoleh oleh perusahaan itu sendiri.

### **2.2.1 Pengaruh Lingkungan Usaha terhadap Kinerja Usaha**

Lingkungan usaha yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut Robbins dan Coulter,

lingkungan usaha terbagi menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus yang terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan internasional, kekuatan demografi dan budaya, kekuatan politik, kekuatan teknologi, pesaing, pelanggan, pemasok, penyakur dan kreditor.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Victor Novan Stevanus (2013) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Usaha dan Strategi Bersaing terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Pada UMKM di Kota Malang dengan populasi 480 UMKM berdasarkan perhitungannya diperoleh 218 Orang yang dijadikan sampel dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Lingkungan Usaha berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Peneliti lain yang dilakukan oleh Sendi Aji Putra (2015) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Usaha dan Strategi Operasi terhadap kinerja usaha Fanshop persib di wilayah Bandung. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Fanshop Persib di Wilayah Bandung, khususnya pada pemilik usaha Fanshop Persib di wilayah Bandung, dimana pemilik usaha pada tahun 2013 sebanyak 70 Perusahaan, dengan populasi diambil dari total penjualan pada tahun 2013, maka besarnya populasi dalam penelitian ini sebesar 70 perusahaan dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan usaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sinta Chuliya yang berjudul Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Lingkungan Usaha dan Modal Kerja terhadap Kinerja ukm di Kios pasar Bandar Kota Kediri dengan unit analisis dalam penelitian ini adalah pedagang pasar Bandar Kota Kediri dengan populasi 157 dengan sampel yang diperoleh dalam penelitian sebesar 63 pedagang dimana hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa Lingkungan usaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Usaha**

Kinerja yang baik adalah dengan budaya yang kuat, budaya yang kuat dan positif dapat membuat seseorang cemerlang dalam berbagai kegiatan sedangkan budaya yang lemah dan negatif biasanya membuat seseorang yang memiliki prestasi yang baik untuk tidak berkinerja baik dan pada akhirnya tidak ada prestasi yang dihasilkan. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran yang aktif dan langsung dalam kinerja perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Diyah Santi Haryanti (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Madiun. Dengan Populasi penelitian adalah semua Seluruh UKM yang ada di Madiun dengan kriterianya adalah responden telah memiliki usaha tersebut selama kurun waktu lebih dari 5 tahun dan memiliki badan hukum. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rohmat Dwi Jatmiko (2014) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah. Dengan Populasi penelitian adalah 1.385 UK yang bergerak di bidang manufaktur, pengolahan, kerajinan, logam, serta makanan dan minuman yang sekurang-kurangnya mempekerjakan 5 (lima) orang karyawan, telah memiliki Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) di Kabupaten Magetan, Pacitan, dan Ponorogo.

Unit analisisnya adalah para pemilik UK dari sampel sebanyak 400 unit UK yang dihitung berdasarkan pendekatan Slovin. Dimana hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Penelitian juga dilakukan oleh Heri Setiawan yang berjudul Pengaruh Orientasi Pasar, Budaya Organisasi dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha (Studi pada usaha kecil pengolahan di Kota Palembang) dan penelitian yang dilakukan oleh Acar A Zafer dan Nilham Yildirim penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dan Signifikan terhadap kinerja usaha.

### **2.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Usaha**

Kompetensi sangat mempengaruhi kinerja, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pengusaha maka akan menghasilkan kinerja usaha yang tinggi pula. Sebaliknya apabila seorang pengusaha memiliki kompetensi yang rendah maka akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Oleh karena itu, kompetensi akan berdampak pada peningkatan kinerja untuk menghasilkan profit perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardiana, Brahmayanti (2016) yang berjudul Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. Dengan populasi 755 unit usaha dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Penelitian yang dilakukan oleh Sakdiyah (2017) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Makro dan Jejaring Usaha terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Makanan di Kecamatan Kalinyaman Kabupaten Jepara. Dengan populasi 166 UMKM maka diperoleh 42 UMKM yang dijadikan

sebagai sampel dimana hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Penelitian lain dilakukan oleh Sulistyandari, dan Widiastuti yang berjudul Kompetensi SDM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UMKM batik di Kabupaten Banyumas. Dengan sampel 65 UMKM batik yang tersebar di Kabupaten Banyumas dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha.

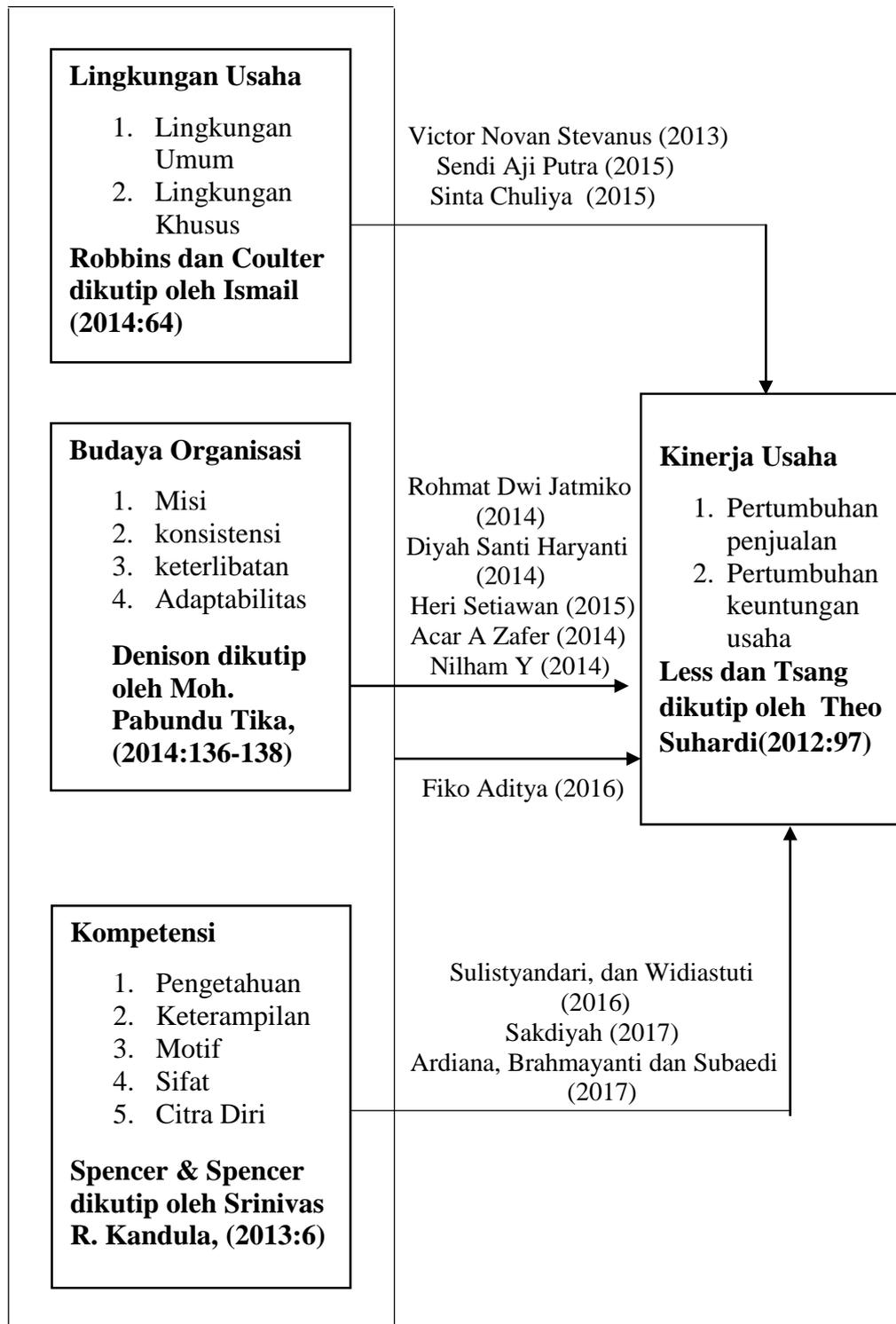
#### **2.2.4 Pengaruh Lingkungan Usaha, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Usaha**

Lingkungan usaha, budaya organisasi dan kompetensi memiliki kontribusi yang sangat besar dalam rangka meningkatkan kinerja usaha. Seseorang yang mempunyai kompetensi yang baik dan di dukung oleh Budaya Organisasi serta lingkungan usaha yang memadai maka akan menghasilkan kinerja usaha yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Fiko Aditya (2016) yang berjudul pengaruh lingkungan usaha, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja UMKM di Paguyuban Kampung Batik kota Semarang dengan populasi yang berjumlah 62 pengrajin batik akan menjadi sampel dalam penelitian ini, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan usaha, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha Pada UMKM di kota Malang.

Berdasarkan kajian pustaka, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran serta permasalahan yang telah di kemukakan maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis.

Berikut disajikan paradigma penelitian pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
  - a. Lingkungan usaha, budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja usaha.
2. Hipotesis Parsial
  - b. Lingkungan usaha berpengaruh terhadap kinerja usaha.
  - c. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja usaha.
  - d. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja usaha.