

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERFIKIR

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Penggunaan istilah Budaya Organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antar beberapa orang yang berbentuk kelompok atau atau satuan kerja sama tersendiri.[8]

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya Organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu sebagai seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relative lama berlakunya, dianut juga oleh para anggota (karyawan) organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi. [9]

Menurut Deal dan Kennedy dalam Tika (2010:06) terdapat lima unsur yang mempengaruhi terhadap pembentukan Budaya Organisasi, yaitu sebagai berikut: Lingkungan usaha, Nilai-nilai, Pahlawan, Ritual, Jaringan budaya. Unsur-unsur tersebut harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk dibentuk dan menerapkan nilai yang merupakan keyakinan dasar yang dianut bersama demi hasil suatu pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai Budaya Organisasi. *Menurut Robbins dalam Tika (2010:06)* menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Dikutip dalam jurnal *Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017)*. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma

- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi (Darodjat 2015:236)[10]. Budaya Organisasi harus dibentuk, diterapkan, dan dikembangkan karena budaya organisasi merupakan pembentukan sifat, pola perilaku, dan nilai-nilai yang harus dipelajari, yang dimiliki semua anggota organisasi, dan diwariskan turun temurun dengan generasi berikutnya bukan terciptanya dengan sendirinya, melainkan dibentuk terlebih dahulu.

Berdasarkan uraian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu identitas dan sebagian karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Selain itu Budaya Organisasi adalah sistem, norma, pola perilaku dan nilai organisasi yang dianut dan dikembangkan oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi untuk mencapai tujuan anggota organisasi (karyawan) dan tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul “Organizational Behavior” (2011:512), fungsi utama dari budaya organisasi adalah:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
4. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.[10]

Menurut Panbundu (2012:16) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang

terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu.[10]

Menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011:33) membagi empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi yaitu:

1. Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe Kultur Kekeluargaan (*Clan Culture*) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2. Tipe Budaya Kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe Kultur Kreatif (*Adhocracy Culture*) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3. Tipe Budaya Persaingan (*Market Culture*)

Tipe Kultur Persaingan (*Market Culture*) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

4. Tipe Budaya Pengendalian (*Hierarchy Culture*)

Tipe Kultur Pengendalian (*Hierarchy Culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta adanya batasan - batasan waktu yang tegas

dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dengan demikian fungsi Budaya Organisasi dapat kita simpulkan sebagai perekat mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem social dalam mempersatukan organisasi-organisasi dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh karyawan.

2.1.1.2 Faktor-faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya suatu Organisasi memberikan rangkain contoh perilaku dari pemimpin *instansi* apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam *instansi* sangat mempengaruhi budaya instansi tersebut. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain sistem dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual. Menurut *Mondy dan Noe (2011:272)*,^[11] Budaya Organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi yang *efektif* dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. dengan komunikasi yang *efektif*, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan

akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan *kompleksitas* organisasi akan menentukan tingkat *spesialisasi* dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat *otoritas* pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun *fleksibel*. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. dalam struktur yang kaku dan *formalisasi* yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. dalam struktur yang *fleksibel* dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.[11]

Berdasarkan teori *Mondy dan Noe (2011:272)* di atas dapat disimpulkan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sangat perlu di perhatikan untuk kinerja karyawan dan perkembangan sebuah perusahaan.

2.1.1.3 Nilai-nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai (*Values*) adalah peran yang mendukung kebaikan dan kebenaran tentang keyakinan yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi.

Budaya Organisasi yang sehat dapat di lihat dari beberapa hal berikut:

1. Nilai-nilai Budaya Organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.
2. Nilai-nilai budaya memengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi.
3. Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja lebih baik.
4. *Resisten* (kuat) terhadap tantangan *eksternal* dan *internal*.
5. Mempunyai sistem peraturan *formal* dan *informal*.
6. Memiliki koornidasi dan kontrol perilaku.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, pengertian Budaya Organisasi sehat adalah budaya organisasi yang nilai-nilainya, baik *formal* maupun *informal* dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga sehat dalam menghadapi tantangan eksernal dan internal organisasi.

2.1.1.4 Nilai-Nilai budaya menurut para ahli

- a) Menurut *Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2015:391)*, Budaya Organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- b) Menurut *Cushway dan Lodge (GE:2016)*, Budaya Organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.
- c) Menurut Krietner dan Kinicki dalam Zuki (2016:33) mangatakan, Budaya Organisasi adalah uatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan

menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.[6]

Berdasarkan uraian dari para ahli diatas diketahui bahwa setiap Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, bersosialisasi dan memandang sebuah permasalahan.

2.1.1.5 Pembentukan dan Tujuan Budaya Organisasi

Tercapainya tujuan organisasi tergantung pada adanya kesesuaian antara individu sebagai anggota organisasi dengan Budaya Organisasinya. Sosialisasi merupakan salah satu strategi yang dapat dilaksanakan untuk memberikan pemahaman nilai-nilai budaya organisasi kepada anggota yang dapat mendukung tercapainya tujuan individu dan tujuan organisasi.[12]

Menurut *Sonnenfeld dari Uneversitas Emory (Robbins, 1996:290-291)* ada empat tipe Budaya Organisasi:[13]

1. Akademi

Perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka pelatihan istimewa, dan kemudian mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.

2. Klub

Perusahaan lebih condong ke arah *orientasi* orang dan *orientasi* tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerjasama tim.

3. Tim Besbol

Perusahaan berorientasi bagi para pengambil resiko dan *inovator*, perusahaan juga *berorientasi* pada hasil yang dicapai oleh karyawan, perusahaan juga lebih menyukai karyawan yang *agresif*. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-

orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, perusahaan juga menawarkan *insentif finansial* yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi.

4. Benteng

Perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik. Menurut *Sonnenfield* banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena merek memiliki suatu paduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan.

2.1.1.6 Karakteristik Budaya Organisasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan Budaya Organisasi, menurut *Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014:171)* mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:[11]

1. Inovasi dan mengambil resiko Se jauh mana para karyawan didorong untuk *inovatif* dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Se jauh para karyawan diharapkan mampu memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. *Orientasi* hasil. Se jauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. *Orientasi* orang. Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi* tim. Se jauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
6. Keagresifan. Se jauh mana orang-orang itu *agresif* dan *kompetitif*, bukan bersantai.
7. Kemantapan. se jauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Budaya Organisasi itu akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan oleh karena itu perlu di tingkatkan kembali dan perlunya ditanamkan pada diri karyawan tentang budaya

organisasi di tempat mereka bekerja, sehingga tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”[14]

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017:138) juga menyebutkan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut”.

Dari pendapat menurut para ahli diatas dapat kita ketahui bahwa kinerja karyawan adalah suatu kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. karyawan yang memiliki kinerja tinggi merupakan harapan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat.

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan *kompetitif* sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang karyawan merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi, maka pihak manajemen dapat mengukur unjuk kerjanya berdasarkan kinerjanya dari masing-masing karyawan. [3]

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: [5]

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian merupakan komponen penting dari tercapainya kinerja yang maksimal. Kemampuan merupakan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin luas keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin mudah karyawan tersebut dalam mencapai hasil kinerja yang maksimal. Sedangkan keahlian merupakan pengetahuan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya. Semakin baik pengetahuan karyawan maka potensi karyawan tersebut dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas akan semakin tinggi. Oleh karena itu kemampuan dan keahlian merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

2. Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap kinerjanya. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik maka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Misalnya, karyawan yang memiliki karakter ulet dan bertanggung jawab akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki karakter tanggung jawab.

3. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Biasanya motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak komponen lain seperti gaji, tunjangan kesehatan, keselamatan kerja, kebijakan pimpinan, dan beberapa faktor lainnya. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Sehingga kinerja yang akan dihasilkan karyawan tersebut akan baik pula.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat karyawan bekerja. Faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika lingkungan kerja nyaman dapat membuat karyawan lebih fokus dan mudah dalam mencapai kinerja maksimal. Lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai suasana kerja. Suasana yang suportif akan membuat produktivitas karyawan lebih tinggi dibandingkan suasana kerja yang tidak suportif.

Sedangkan menurut *Masram* (2017:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:[5]

- Efektivitas dan efisiensi. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.
- Otoritas (wewenang). Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.
- Disiplin. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
- Inisiatif. Yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara internal dan eksternal sebagai berikut:

1. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor:
 - a) *Internal* (pribadi): Kemampuan tinggi dan Kerja keras
 - b) *Eksternal* (lingkungan): Pekerjaan mudah, Nasib baik, Bantuan dari rekan-rekan, Pemimpin yang baik
2. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor:
 - a) *Internal* (pribadi): Kemampuan rendah dan Upaya sedikit

- b) *Eksternal* (lingkungan): Pekerjaan sulit, Nasib buruk, Rekan-rekan kerja tidak produktif, dan Pemimpin yang tidak simpatik

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas dapat kita ketahui bahwa setiap kinerja karyawan sangatlah berdampak bagi perusahaan dan berdampak pada maju mundurnya suatu perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus mulai menerapkan penilaian yang bisa dilakukan minimal setiap 6 bulan sekali atau dalam setiap setahun sekali agar bisa melihat sampai dimana kinerja karyawan tersebut.

2.1.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan (*Performance Appraisal*) adalah upaya menilai prestasi atau evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. hal ini sangat penting untuk merencanakan perkembangan karir lebih lanjut bagi karyawan.[3]

Sasaran yang dituju dalam penilaian yang *efektif* adalah kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara *Objektif* dan dilakukan secara berkala.

Penilaian kinerja akan *efektif* bila dilakukan secara:

Fair adalah berdasarkan standar yang telah disepakati. Terdapat lima elemen yang harus diperhatikan, yakni: Sasaran kinerja yang jelas, Sasaran disepakati bersama, Sasaran berkaitan dengan uraian jabatan, Pertemuan tatap muka, dan Diskusi.

Objektif adalah nilai-nilai yang diberikan sesuai dengan tingkat pencapaian. Terdapat enam pertimbangan yang harus diperhatikan, yakni: *Data actual*, Perilaku karyawan yang positif dan negatif, Keberanian atau ketegasan, Sistem penilaian yang terstruktur, *Formulir* yang tidak rumit, dan Kemampuan menilai.

Menurut hasibuan (2012:87) penilaian kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja dengan standar kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan setiap karyawan.[15]

Wibowo (2013:363), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.[16]

Berdasarkan penilaian Kinerja karyawan Menurut para ahli dapat kita pahami bahwa Kinerja karyawan dilakukan antara atasan dengan bawahan dan melihat hasil kerja karyawan, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja yang bagus adalah dapat berpikir secara rasional bukan menggunakan perasaan karena akan berdampak buruk bagi yang tidak diuntungkan.

2.1.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keaktifan karyawan yang bersangkutan. penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. [17]

Tujuan penilaian Kinerja bagi karyawan dapat kita ketahui ada 2 yaitu:

1. Tujuan *evaluasi*

Seorang manajer menilai kinerja karyawan dengan menggunakan *ratings deskriptif* untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, *demosi*, *terminasi* dan *kompensasi*.

2. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan seorang karyawan dimasa akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang *akurat* dan *valid* berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja yang *efektif*, ada beberapa syarat dalam *efektivitas* penilaian kinerja yaitu:

- a) *Relevance*, Ada kaitan yang jelas antara *standard* tampilan kerja dari suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.
- b) *Sensitivity*, Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang *efektif* dan pegawai yang tidak *efektif*.
- c) *Reliability*, Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang *objektif, akurat, konsisten* dan *stabil*.
- d) *Acceptability*, Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan).
- e) *Practicality*, Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai tidak rumit dan tidak berbelit-belit.

Berdasarkan penjelasan diatas kita dapat memahami bahwa tujuan penilaian di berlakukan untuk mengetahui setiap kinerja karyawan *soft skill* dan *hard skill* karyawan sehingga dapat mengasah setiap kinerja karyawan dan juga dapat dijadikan bahan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

2.1.2.5 Metode Penilaian kinerja karyawan

Proses penilaian kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi, karena sangat berguna untuk meningkatkan *produktivitas* karyawan dan meningkatkan hasil kerja mereka. Penilaian kinerja biasanya merupakan proses tahunan di mana kinerja dan produktivitas karyawan dievaluasi dengan serangkaian standar yang telah ditentukan.

dalam metodia penilaian yang diketahui ada 5 yaitu:[18]

- a) *Managemen By Objectives* (MBO)

dikenal sebagai *management by objective* atau manajemen yang dilakukan berdasarkan tujuan. Dalam metode ini penilaian dilakukan oleh manejer dan karyawan

Bersama-sama. Saling mengidentifikasi, merencanakan, mengorganisasikan, dan mengkomunikasikan tujuan yang menjadi focus selama periode penilaian tertentu.

b) Penilaian 360 Derajat

Penilaian 360 derajat adalah metode penilaian kinerja multidimensi yang mengevaluasi karyawan menggunakan umpan balik yang dikumpulkan dari lingkaran pengaruh karyawan yaitu manajer, rekan kerja, pelanggan, dan laporan langsung. Metode ini tidak hanya akan menghilangkan bias dalam ulasan kinerja tetapi juga menawarkan pemahaman yang jelas tentang *kompetensi individu*.

c) Ulasan Rekan Kerja

Bukan tidak mungkin jika perusahaan melakukan metode ini. Dimana rekan kerja mendapatkan kesempatan untuk memberikan *perspektif* unik tentang kinerja karyawan lainnya sehingga menjadikan mereka penilai yang paling *relevan*. Ulasan ini membantu menentukan kemampuan karyawan untuk bekerja dengan baik dengan tim, mengambil inisiatif, dan menjadi *kontributor* yang dapat diandalkan. Namun, pertemanan atau persaingan dapat mempengaruhi hasil akhir yang kurang *objektif*. Sehingga perlu dipertimbangan kembali penggunaannya.

d) Penilaian Kerja Berdasarkan *Hierarki*

Komponen penilaian ini, merupakan umpan balik 360 derajat. Menjadi langkah yang baik dan signifikan. Pemberi umpan balik cenderung memiliki *perspektif* yang dilihat dari sudut pandang *manajerial*. Namun, keengganan atau rasa takut kepada orang lain yang berada pada posisi lebih tinggi, biasanya akan memberikan hasil yang kurang maksimal atau *objektif*.

e) Ulasan Pelanggan atau *Klien*

Komponen *klien* dari fase ini dapat mencakup pelanggan internal seperti pengguna produk dalam organisasi atau pelanggan eksternal yang bukan merupakan bagian dari perusahaan tetapi berinteraksi dengan karyawan khusus ini secara teratur.

Fungsi dari penilain ini adalah sebagai acuan untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi dan lain-lainnya. untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga manajemen dapat menentukan orang yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat. akan tetapi dalam hal ini akan ada yang mempengaruhi setiap pencapaian kinerja karyawan baik itu pengaruh *internal* maupun *eksternal*.

2.1.2.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat *Mangkunegara (2000;67)* yang merumuskan bahwa:[19]

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Penjelasan;

a. Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowlwdge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ 110-120*) apalagi *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pempinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan dan kondisi kerja.

dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa factor yang mempengaruhi setiap kinerja karyawan yaitu mulai dari factor kemampuan dan motivasi yang terdapat pada karakteristik karyawan itu sendiri. Setiap karyawan memiliki karakteristiknya tersendiri dimana karakter itu dapat di bentuk melalui lingkungan perusahaan atau organisasi yang terdapat didalamnya.

2.1.2.8 Karakteristik Kinerja karyawan

Dimensi kinerja adalah berbagi elemen dalam pekerjaan yang di anggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan. Dengan mengetahui dimensi-dimensi kinerja dari suatu perusahaan kita bisa mengembangkan standar-standar untuk mempermudah proses penilaian kinerja.

Mathis dan Jackson (2009) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut.

1. *Kualitas* kerja. *Kualitas* merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam perusahaan tersebut.
2. *Kuantitas* kerja. Menggambarkan pemenuhan target yang telah ditetapkan sehingga menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya.
3. Waktu kerja. Menggambarkan waktu kerja yang dianggap paling *efisien* dan *efektif* pada semua tingkatan manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Kerja sama dengan rekan kerja. Merupakan tuntunan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Dari empat uraian dimensi diatas diketahui bahwa ada dua dimensi yang menjadi aspek *output* yaitu kualitas hasil dan kuantitas keluaran, sedangkan dua dimensi lainnya

seperti penggunaan waktu dalam kerja dan kerja sama menjadi aspek perilaku individu. Keempat dimensi tersebut cenderung menjadi ukuran kinerja setiap individu.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah sebagai dasar dalam penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian Peneliti.

Tabel 2.2. 1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	perbedaan
1	Denmas Ragil Wicaksono (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Bandung	Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja pegawai di dinas komunikasi dan informatika sehingga hipotesis mengenai Budaya Organisasi dengan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Memakai dua variable yaitu (X) Budaya organisasi dan (Y) kinerja karyawan, • Metode penelitian sama yaitu kuantitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Teori yang digunakan beda, (Vijau sathe dalam Taliziduhu Ndraha (2010:43) , peneliti menggunakan teori deal dan kenedy dalam Tika (2010:06) • Tujuan Penelitian beda, (peneliti bertujuan untuk mgembangkan data dan informasi di

			karyawan teruji		dinas keminfo jawa barat
2	(JURNAL) Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, Muhammad Fahmi (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I	Obyek penelitian Sama di instansi pemerintah,	Variabel penelitiannya.M. Ras Muis yaitu (X1) Budaya organisasi (X2) Komitmen Organisasi dan (Y) kinerja karyawan, Sedangkan peneliti (X) Budaya Organisasi dan (Y) Kinerja
3	Bagus Tian Nurjaman (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Dinas pemuda dan olahraga Kota Bandung	Budya organisasi terbukti dan signifikan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan	Menggunakan 2 variabel yaitu (X) Budaya Organisasi dan (Y) kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Teori yang digunakan beda (Michele dalam soedarmayanti (2001:05))

Dari beberapa penelitian terdahulu, keterkaitan antara *variabel-variabel* yang dipergunakan, perbedaannya yaitu dalam hal penggunaan variabel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan di Provinsi Gorontalo.

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), Budaya Organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.[20]

Menurut *Moeheriono (2010:29)* Dalam bukunya yang berjudul memberikan pengertian Kinerja karyawan atau definisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara *kualitatif* maupun secara *kuantitatif*, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.[20]

Kerangka pemikiran ini dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. sebagaimana yang kita ketahui manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi setiap perusahaan yang berkembang di *era globalisasi*. Dikarenakan sumber daya manusia mempunyai pengetahuan, pengalaman, pendidikan, dan keterampilan yang dapat mencapai tujuan dari organisasi secara optimal. oleh karena itu untuk dapat menunjang tujuan dari perusahaan tersebut di butuhkan sumber daya manusia.

2.3.1 Konsep Kinerja Karyawan

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana.

Menurut Kasmir (2016) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. [21]

Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”. [21]

Mathis dan Jackson (2009) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut.[22]

1. *Kualitas kerja*. *Kualitas* merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam perusahaan tersebut.
2. *Kuantitas kerja*. Menggambarkan pemenuhan target yang telah ditetapkan sehingga menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya.
3. *Waktu kerja*. Menggambarkan waktu kerja yang dianggap paling *efisien* dan *efektif* pada semua tingkatan manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
4. *Kerja sama dengan rekan kerja*. Merupakan tuntunan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Adapun factor yang mempengaruhi Budaya menurut *Robbins dalam Sudarmanto (2014:171)* ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu: [11]

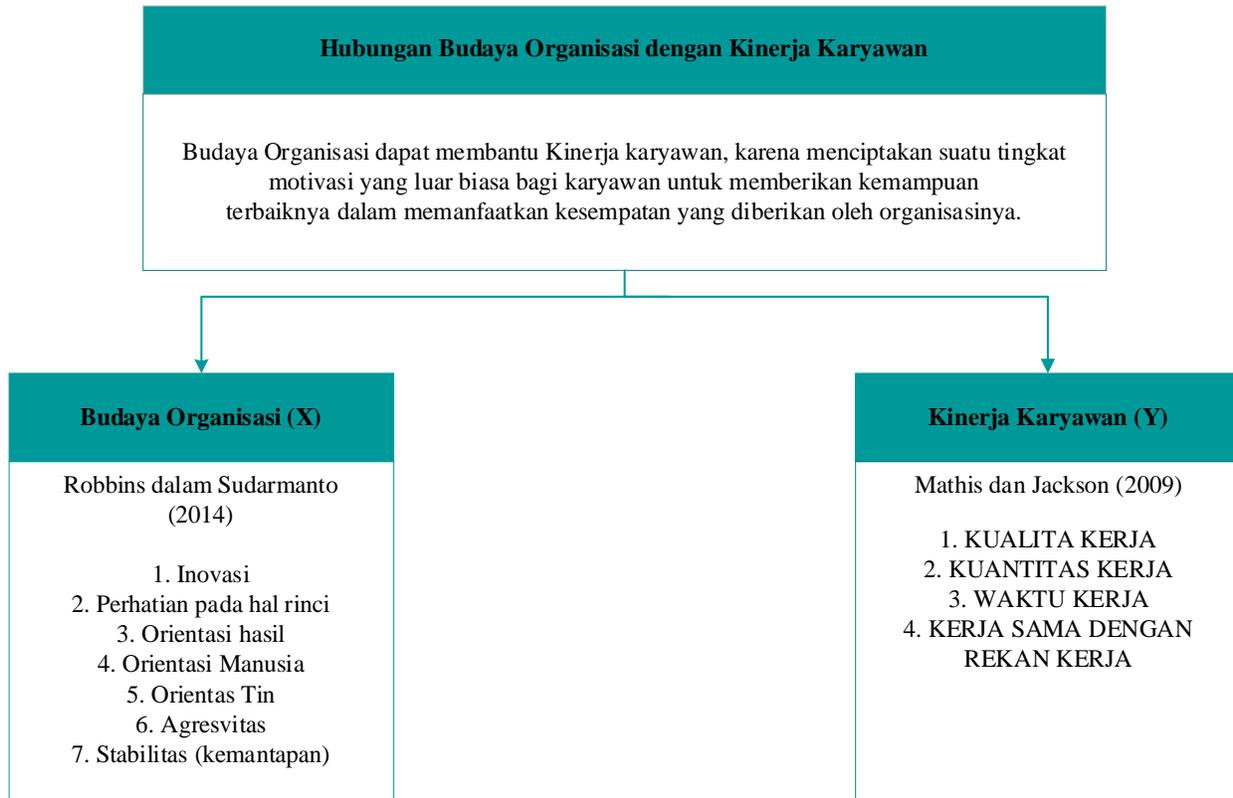
1. *Inovasi dan mengambil resiko* Se jauh mana para karyawan didorong untuk *inovatif* dan berani mengambil resiko.
2. *Perhatian ke hal yang rinci*. Se jauh para karyawan diharapkan mampu memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. *Orientasi hasil*. Se jauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

4. *Orientasi* orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi* tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu *agresif* dan *kompetitif*, bukan bersantai.
7. Kemantapan. sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Budaya Organisasi itu akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan oleh karena itu perlu di tingkatkan kembali. Organisasi perlu memperhatikan tentang penempatan bidang pekerjaan, serta agar bersinerginya antara kepentingan individu karyawan dengan kepentingan perusahaan atau organisasi yang berorientasi secara ekonomis dan bisnis, sedangkan individu atau karyawan punya kepentingan yang berbeda

Demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan pola keyakinan yang diyakini oleh para anggotanya dalam melakukan setiap pekerjaannya. Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, dan bagaimana memandang sebuah permasalahan. Dengan beberapa hal diatas diketahui bahwa hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan sangatlah berkesinambungan karena perilaku karyawan akan menggambarkan organisasi yang terjalin didalamnya.

Gambar 2.3.1. 1 Kerangka Pemikiran



2.3.2 Hubungan Budaya organisasi dengan kinerja Karyawan

Hubungan organisasi dengan kinerja karyawan dapat kita lihat dari perilaku organisasi tersebut, Karyawan akan meniru setiap perilaku budaya organisasinya. Budaya Organisasi akan menjadi gambaran bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam setiap kegiatannya.

Pentingnya Budaya Organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dapat dikuatkan oleh pernyataan para ahli dibawah ini:[23]

Budaya Organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tida tampak tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja, Sutrisno (2015:21)

Menurut *Robbin dalam Sambiring (2012:41)* Budaya Organisasi mengacu kepada system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.

Menurut *G Graham dalam Siswadi (2012:71)* budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan *filosofi* organisasi. Kebudayaan adalah suatu *system* nilai, keyakinan dan norma-norm yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Jadi Budaya Organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatan sementara karena jawaban yang diberikan baru brdasarkan landasan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawabn yang empiric dengan data.

Hipotesis kerja dalam penelitian ini adalah Budaya organisasi mempunyai Pengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Bank BRI (persero) Cabang Gorontalo.