

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

2.1.1 Pengertian Administrasi

Secara etimologis, istilah administrasi berasal dari bahasa Inggris dari kata “administration” yang bentuk infinitifnya adalah to administer. Dalam *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (1974), kata to administer diartikan sebagai *to manage* (mengelola) atau *to direct* (menggerakkan). Kata administrasi juga dapat berasal dari bahasa Belanda dari kata *administratie* yang mempunyai pengertian yang mencakup *stelselmatige verkrijging en verwerking van gegeven* (tatausaha), *bestuur* (manajemen dari kegiatan-kegiatan organisasi), dan *beheer* (manajemen dari sumber daya seperti finansial, personel, gudang) (Silalahi, 2018:2)

Menurut Silalahi (2018:5), “Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain”.

Menurut **Sondang P. Siagian (1980)** yang dikutip oleh (Silalahi, 2018:9), “Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya”.

The Liang Gie (1980) yang dikutip oleh (Silalahi, 2018:9) mengatakan bahwa: “Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama

mencapai tujuan tertentu.”

Menurut **Stephen P. Robbins (1983)** yang dikutip oleh (Silalahi, 2018:9) mengungkapkan bahwa: “*Administration is the universal process of efficiency getting activities completed with and through other people*” atau “administrasi adalah keseluruhan proses dari aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan secara efisien dengan dan melalui orang lain.”

Berdasarkan uraian dan definisi-definisi seperti dikemukakan di atas, dapat dirinci beberapa ciri pokok untuk disebut sebagai administrasi, yaitu (Silalahi, 2018:10):

1. **Sekelompok orang:** artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.
2. **Kerja sama:** artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerja sama.
3. **Pembagian tugas:** artinya kegiatan administrasi bukan sekadar kegiatan kerja sama, melainkan kerja sama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas.
4. **Kegiatan yang runtut dalam suatu proses:** artinya kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.
5. **Tujuan:** artinya sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama. Dari pengertian yang tertuang di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa administrasi merupakan suatu kegiatan yang didalamnya terdapat sekelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari pengertian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa administrasi adalah serangkaian kegiatan atau tindakan yang dilakukan untuk mengelola atau mengatur organisasi, entitas, atau proyek. Ini termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian sumber daya, termasuk orang, uang, waktu dan bahan, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam pengaturan bisnis, administrasi sering dikaitkan dengan manajemen perusahaan dan digunakan untuk memastikan bahwa operasi perusahaan dijalankan secara efisien dan efektif

2.1.2 Pengertian Bisnis

Menurut **(Purwanto, 2020)**, “Bisnis merupakan usaha perdagangan dengan menjual barang atau layanan kepada konsumen, baik individu atau perusahaan untuk mendapatkan keuntungan”.

Menurut **Wijoyo et al., (2021:1)**, “Bisnis merupakan serangkaian usaha yang dilakukan satu orang atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan atau laba”.

Dari pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa bisnis adalah kegiatan menciptakan sesuatu, baik barang maupun jasa dengan tujuan meraih keuntungan atau profit.

2.1.3 Pengertian Administrasi Bisnis

Menurut **Fahmi (2015:2)** yang dikutip oleh **(Fikriansyah & Nashir, 2022)** mengatakan bahwa: “**Administrasi bisnis merupakan suatu tata susunan yang mengklasifikasikan dan menjelaskan setiap tahap-tahap pekerjaan dalam bisnis yang disajikan secara jelas dan tegas secara terencana.**”

Menurut **Supriyanto (2016:172)** yang dikutip oleh **(Sari & Mansyur, 2021)** mengatakan bahwa: “**Administrasi bisnis adalah keseluruhan proses kerja sama sekelompok orang yang dilakukan secara teratur dan terus-menerus untuk memproduksi atau menyediakan barang-barang, jasa-jasa, atau fasilitas-fasilitas untuk dijual atau disewakan pada masyarakat atau pasar dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan/laba yang sebesar-besarnya.**”

Dari pengertian yang tertuang di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa administrasi bisnis adalah bidang studi yang mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan operasional bisnis dalam suatu perusahaan, di mana orientasinya yaitu laba.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Sedarmayanti (2019:37) mengemukakan bahwa **“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”**.

Menurut **Karen Legge (1989)** yang dikutip oleh Sedarmayanti (2019:40) menyebutkan:

Tema umum definisi manajemen sumber daya manusia harus terintegrasi dengan perencanaan bisnis stratejik dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi yang layak (mengubah yang tidak layak). Bahwa sumber daya manusia bernilai dan sumber keunggulan kompetitif, mereka akan disediakan sangat efektif dengan kebijakan Bersama secara konsisten yang mempromosikan komitmen dan sebagai konsekuensinya, membantu terbentuknya keinginan dalam diri karyawan untuk bertindak secara fleksibel dalam kepentingan usaha “organisasi adaptif” untuk keunggulan.

Menurut **John Storey (1989)** yang dikutip oleh Sedarmayanti (2019:40) mengatakan bahwa,

Manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai “kumpulan kebijakan yang saling terkait dengan ideologi dan filosofi yang mendasari”. Aspek yang mengembangkan versi manajemen sumber daya manusia, berarti :

- 1. Kumpulan tertentu keyakinan dan asumsi.**
- 2. Dorongan stratejik yang memberikan informasi keputusan mengenai pengelolaan orang.**
- 3. Pusat keterlibatan manajer lini.**
- 4. Kepercayaan terhadap seperangkat “alat” untuk membentuk hubungan ketenaga kerjaan. Hal ini berbeda dari yang digunakan di bawah pihak proseduralis dan rezim peraturan Bersama dari system hubungan industrial klasik.**

2.1.5 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut **Melayu S.P Hasibuan (2016:21)** terdapat sebelas fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. **Perencanaan** adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
2. **Pengorganisasian** adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
3. **Pengarahan** adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
4. **Pengendalian** adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
5. **Pengadaan** adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
6. **Pengembangan** adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi** adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
8. **Pengintegrasian** adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan** adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
10. **Kedisiplinan** merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
11. **Pemberhentian** adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

2.1.6 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut **Stephen P. Robbins (2015:355)** “mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya”.

Menurut **Edy Sutrisno (2018:1)**. “Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*). Budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak terlihat yang dapat memotivasi orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Pada dasarnya, budaya organisasi merupakan pondasi bagi suatu organisasi”.

Definisi Budaya Organisasi menurut Sedarmayanti (2019:99):

Budaya Organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu. Budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam organisasi. Hal ini mengacu kepada abstraksi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Hal ini mungkin tidak bisa didefinisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan, namun budaya dapat memiliki pengaruh penting pada perilaku seseorang.

Menurut **Edison (2016:119)** menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan

atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

2.1.7 Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2015:359) berpendapat bahwa fungsi budaya organisasi mencakup:

1. **Budaya organisasi memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.**
2. **Menyampaikan sesuatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.**
3. **Budaya organisasi akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri perorangan.**
4. **Mendorong stabilitas dari sistem sosial.**
5. **Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku para pekerja.**

Hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun pegawai bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut **Robert Kreitner and Angelo Kinicki (2014:34)** Fungsi budaya organisasi adalah :

1. **Memberikan indentitas kepada anggota organisasi.**
2. **Memudahkan komitmen kolektif.**
3. **Meningkatkan stabilitas sistem sosial**

4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam menyatukan anggota-anggota dalam meraih tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilaksanakan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai pengawasan atas perilaku para karyawan.

2.1.8 Nilai-Nilai Budaya Perusahaan

Observasi yang dilakukan **Miller (1984)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2018:11)**, selama 14 tahun pada berbagai perusahaan di Amerika, disimpulkan setidaknya-tidaknya ada delapan nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu asas-asas: (1) tujuan, (2) konsensus, (3) keunggulan, (4) kesatuan, (5) prestasi, (6) empiri, (7) keakraban, dan (8) integrasi. Secara singkat masing-masing asas itu diuraikan berikut ini:

1. Asas Tujuan

Perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja para karyawannya. Pimpinan perusahaan harus mempunyai pandangan yang luhur mengenai tujuan perusahaan dan membangkitkan para karyawan untuk bekerja ke arah tujuan itu. Para karyawan dapat dibangkitkan semangat dan energinya untuk memfokuskan pada produk dan pelanggan, yaitu produk yang sebaik mungkin, dan pelanggan yang sepuas mungkin.

2. Asas Konsensus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan ialah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsensus itu lebih baik, kreatif, lebih tegas, dan diikuti oleh tindakan-tindakan terpadu dibandingkan dengan keputusan-keputusan otoriter, komando, atau konsultasi. Adalah tugas manajer masa kini untuk mengembangkan proses konsensus, karena perusahaan-perusahaan terkemuka yang berhasil mengakui bahwa keberhasilannya itu karena keputusan-keputusan didasarkan atas asas konsensus.

3. Asas Keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang

atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir yang memberikan kepuasan tersendiri. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif. Manajer yang berhasil, menciptakan budaya keunggulan dan melaksanakannya dengan perjuangan yang konstan dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu: standar, motivasi dan umpan balik.

4. Asas Kesatuan

Kita semua adalah pekerja, tetapi juga manajer. Begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas secara tradisional. Sudah waktunya para karyawan berpartisipasi dalam manajemen dan melakukan pekerjaan yang produktif, karena tuntutan dunia perusahaan modern sekarang tidak lagi membedakan antara pekerja otak yang melulu saja dengan pekerjaan yang menggunakan hanya otot semata-mata. Usaha mempertahankan perbedaan-perbedaan kelas dalam perusahaan akan tetap menjadi penghalang untuk terciptanya produktivitas, terutama pada sektor manufacturing. Perbedaan-perbedaan yang salah dan tidak menyenangkan itu baik antara manajemen dan non-manajemen, maupun antara kelompok atau kelas yang satu dengan lainnya, hanya merupakan bibit-bibit kebencian, ketidakpuasan, dan ketidak efisienan dalam manajemen. Oleh sebab itu perasaan dibedakan harus diubah menjadi perasaan satu, demi keberhasilan perusahaan.

5. Asas Prestasi

Hukum utama bagi perilaku manusia ialah bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya, dan perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi. Bila kita menghargai prestasi orang lain atau menghargai prestasi pekerja, maka kita akan memperoleh kembali prestasi dari orang lain yang kita hargai. Menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk pemberian upah, gaji, promosi, bonus, pemilikan saham, profit sharing, keselamatan kerja, surat penghargaan, kesempatan mengikuti latihan dan sebagainya. Semua ini adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang harus didistribusikan atas dasar prestasi. Imbalan-imbalan ini adalah bentuk biaya bagi perusahaan, tetapi akan kembali dalam bentuk laba yang disebabkan oleh prestasi balik yang diberikan oleh para karyawan individual. Ini harus dibudayakan dalam perusahaan.

6. Asas Empiri

Keberhasilan perusahaan di masa datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berfikir realistic, jelas, kritis, dan kreatif. Untuk itu diperlukan data nyata atas dasar empiri, sepanjang waktu, yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan, dapat disusun dalam bentuk statistik, dan dapat dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

7. Asas Keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan. Keakrabanlah yang memungkinkan timbulnya kepercayaan, pengorbanan dan loyalitas. Keakraban adalah kemampuan untuk memberi dan menerima cinta, merupakan benang merah yang tidak tampak baik di antara karyawan, antara karyawan dan manajer, maupun antara semua organisasi, apabila ada hubungan-hubungan yang sehat di antara individu-individu di dalam organisasi.

8. Asas Integrasi

Kepemimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut mengikuti pemimpinnya, atau bawahan mengikuti atasannya, karena yakin bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasannya itu benar. Kepercayaan dan keyakinan hanya dapat dibangkitkan apabila pemimpin bertindak atas dasar integritas, antara lain jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil, dan mampu. Organisasi memiliki integritas dapat memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Integritas sangat diperlukan dalam perusahaan modern sekarang ini, karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi luar, lebih-lebih dalam era globalisasi sekarang ini.

Menurut **Miller (1984)** nilai-nilai budaya adalah jiwa perusahaan. Perusahaan-perusahaan terkemuka di Amerika dan manajer-manajer terbaiknya berdebat tentang nilai-nilai yang mendasari budaya perusahaan mereka. Mereka mengakui, bahwa kaitan antara nilai-nilai, perilaku, dan produktivitas. Mereka berusaha membentuk budaya perusahaan yang kukuh untuk menimbulkan kesetiaan, daya kreatif, dan prestasi terbaik mereka. Maka nilai-nilai primer sebanyak delapan butir itu pantas dibudayakan dalam perusahaan, karena dapat menimbulkan inovasi baru, loyalitas, dan produktivitas sebagaimana telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang sukses di Amerika

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang benar-benar menerapkan asas-asas budaya organisasi menjadi budaya perusahaan yang akan maju dan sukses dapat menciptakan loyalitas, produktivitas dan inovasi yang besar sebagaimana yang telah dibuktikan oleh perusahaan-perusahaan sukses di Amerika.

2.1.9 Indikator Budaya Organisasi

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu dugaan.

Menurut **Stephen P. Robbins (2015:356)** indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. **Inovasi dan Pengambilan Risiko**
Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. **Memperhatikan detail** Tingkat para pekerja diharapkan untuk para menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. **Tingkat Orientasi Pada Hasil** Tingkat manajemen menitik beratkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. **Orientasi Pada Orang** Tingkat pengambilan Keputusan oleh manajemen dengan mempertimbang efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.
5. **Orientasi Pada Tim**
Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.

- Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
 - Setiap ada permasalahan dalam tim Kerja selalu diselesaikan dengan baik.
6. Keagresifan
Tingkat orang-orang-orang akan menjadi agresif dan Kompetitif dan bukannya santai.
- Anggota penuh inistaitif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
 - Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
7. Stabilitas
Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang Kontras dengan pertumbuhan.
- Anggota mendapatkan Kepuasan atas peKerjaannya.
 - Anggota berusaha mengembangkan diri dan kemampuannya.
 - Anggota menaati peraturan yang ada.

2.1.10 Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja Karyawan Menurut Edy Sutrisno (2018:136)

“Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif”

Pengertian Kinerja menurut **The Scribner Bantam English Dictionary, 1979** yang dikutip oleh **Sadarmayanti (2019:283)** Kinerja (*performance*) berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa pengertian:

1. *To do or carry out execute.*
2. *To discharge of fulfil as a vow.*
3. *To portray,as character in a play*
4. *To render by the voice or musical instrument.*
5. *To execute or complete an undertracking.*
6. *To act a part in a play.*
7. *To perform music.*
8. *To do what is expected of a person or machine.*

Artinya:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan.
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan.
4. Menggambarkanya dengan suara atau alat musik.
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.
7. Memainkan (pertunjukan) music
8. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Menurut **Handoko (2015:82)** menyatakan bahwa “Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam

suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut **Benardin dan Russel** dalam **Donni Juni Priansa (2014:270)** menyatakan bahwa,

“Kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh seorang individu dalam rangka menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan suatu organisasi sesuai dengan ketentuan yang ditentukan.

2.1.11 Penilaian Kinerja

(**Mondy dan Noe, 1990**) dikutip oleh **Sedarmayanti (2019:285)** Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perbandingan dari:

1. Hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang)
2. Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)

Menurut **Bernadin & Russel** terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai, diantaranya sebagai berikut:

1. **Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*):** jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. **Kualitas Kerja (*Quality of Work*),** kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang ditentukan.
3. **Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*),** luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. **Kreatifitas (*Creativeness*),** keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. **Kerjasama (*Cooperation*),** kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. **Ketergantungan (*Dependability*),** kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. **Inisiatif (*Initiative*),** semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. **Kualitas Personal (*Personal Qualities*),** menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Menurut **Miner (1990)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2018:123)** mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja yang peneliti jadikan sebagai indikator kinerja, yaitu :

- a. **Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan,waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.**
- b. **Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan**
- c. **Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan kerja**
- d. **Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.**

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan kegunaan penilaian kinerja pegawai untuk menilai prestasi kerja (job performance) pegawai yang dapat diketahui kinerja seorang pegawai memiliki kekurangan dan kelebihan. Apabila job performance (prestasi kerja) tinggi, maka memungkinkan seorang pegawai untuk diberikan promosi, begitu juga sebaliknya.

2.1.12 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut **Prawirosentono (1999)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2018:125)**, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. **Efektivitas dan Efisiensi**
2. **Otoritas dan tanggung jawab**
3. **Disiplin**
4. **Inisiatif**

Selanjutnya menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2014:15)** faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

2.1.13 Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut **Stoner (dalam irianto, 2001)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2018:131)**, mengemukakan adanya empat cara. Terdapat beberapa cara untuk peningkatan kinerja karyawan yaitu:

- 1. Diskriminasi**
- 2. Pengharapan**
- 3. Pengembangan**
- 4. Komunikasi**

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh peneliti memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan yang berhubungan dengan penelitian ini dan yang menjadi fokus penelitian ini. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Tabel 2.1 di bawah ini memaparkan penelitian-penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan dengan penulis serta hasil penelitiannya.

Tabel 2. 1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
1	H. Edy Sutrisno (2010) Pengaruh Budaya Organisasi, Stres kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya (Jurnal Ekuitas Vol.4 No. 4 Desember 2010: 460 – 477 ISSN 1411-0393)	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian.
2	Rosdiana Dewi (2015) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Surabaya Gempol. (Jurnal E-Komunikasi Vol 3. No.2 Tahun 2015)	Hasil penelitian menunjukkan hubungan kuat positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, di mana budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	b. Lokasi dan waktu penelitian.
3	Daniel Onyango Omondi (2018) <i>The Influence of Work Discipline, Organizational Culture, and Work Environmental On Employee Performance: A Case Study Of Pacis Insurance Company Limited</i> (European Journal of Business and Management Vol.6, No.46, 2018)	Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian.
4	Kadek Remy Dewata Putra (2018) <i>The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Employees Performance with Working Satisfaction as Intervening Variables on PT. Commonwealth Life Bandung</i> (Ra Journal Of Applied Research Volume: 04 Issue: 08 August -2018)	Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Kerja variabel disiplin memiliki pengaruh langsung pada variabel kinerja karyawan. Kepuasan kerja variabel memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian.

5	Nanda Novziransyah Winarno, Hadi Sunaryo (2017) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan	Secara keseluruhan dari variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) kantor wilayah sumatera utara medan	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	a. Objek penelitian yang digunakan berbeda dengan penulis
---	---	---	---	---

Sumber: Hasil studi kepustakaan 2023

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Pengaruh Budaya Organisasi bisa menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan agar meningkatkan kinerja yang mereka miliki. Karena dengan adanya suatu budaya organisasi yang baik dan terarah dapat menjalankan pekerjaan dengan runtun dengan hasil yang maksimal. Tanpa adanya budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka akan sangat sulit organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut **Stephen P. Robbins (2015: 355)** “budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan para anggota yang membedakan suatu organisasi dan organisasi lainnya.”

Menurut **Stephen P. Robbins (2015:356)** indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. **Inovasi dan Pengambilan Risiko**
Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. **Memperhatikan detail** Tingkat para pekerja diharapkan untuk para menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. **Tingkat Orientasi Pada Hasil** Tingkat manajemen menitik beratkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. **Orientasi Pada Orang** Tingkat pengambilan Keputusan oleh manajemen dengan mempertimbang efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.
5. **Orientasi Pada Tim**
Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
 - Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
 - Setiap ada permasalahan dalam tim Kerja selalu diselesaikan dengan baik.
6. **Keagresifan**
Tingkat orang-orang-orang akan menjadi agresif dan Kompetitif dan bukannya santai.
 - Anggota penuh inistatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
 - Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
7. **Stabilitas**
Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang Kontras dengan pertumbuhan.
 - Anggota mendapatkan Kepuasan atas peKerjaannya.
 - Anggota berusaha mengembangkan diri dan kemampuannya.
 - Anggota menaati peraturan yang ada.

Pengertian Kinerja Karyawan Menurut Edy Sutrisno (2018:136)

“Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif”

Menurut **Miner (1990)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2018:123)**

mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja yang peneliti jadikan sebagai indikator kinerja, yaitu :

- a. **Kualitas yang dihasilkan**, menerangkan tentang jumlah kesalahan,waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. **Kuantitas yang dihasilkan**, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan
- c. **Waktu kerja**, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan kerja
- d. **Kerja sama**, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Hasil studi kepustakaan 2023

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang peneliti paparkan diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut: **“Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN UP3 Cimahi”**.

Selanjutnya untuk memperjelas hipotesis diatas, maka peneliti mengemukakan definisi operasional variable sebagai berikut:

- 1) Pengaruh positif adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang dapat menyebabkan hal ini berubah. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN UP3 Cimahi.
- 2) Budaya Organisasi adalah suatu keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku

bagi para karyawan PT. PLN UP3 Cimahi untuk menghadapi masalah yang terjadi atau dialami oleh perusahaan.

- 3) Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada tingkah laku dan perbuatan karyawan PT. PLN UP3 Cimahi yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.

Pemberian nilai (skor) setiap pertanyaan pada kuesioner menggunakan data 5-4-3-2-1 pembobotan ini dilakukan menggunakan skala likert, karena data yang diperoleh dalam penelitian berskala ordinal, sehingga hanya dapat membuat rangking sebagai berikut :

Sangat Setuju	(SS)	: 5
Setuju	(S)	: 4
Kurang Setuju	(KS)	: 3
Tidak Setuju	(TS)	: 2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	: 1

Melengkapi hipotesis maka peneliti mengemukakan hipotesis statistik sebagai berikut:

- a) $H_0: r_s < 0$: Budaya Organisasi (X): Kinerja Karyawan (Y) < 0 , artinya tidak ada pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN UP3 Cimahi
- b) $H_1: r_s > 0$: Budaya Organisasi (X): Kinerja Karyawan (Y) > 0 , artinya terdapat pengaruh, antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN UP3 Cimahi

- c) r_s : Sebagai simbol untuk mengukur eratnya hubungan dua variabel penelitian yaitu antara Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y).
- d) Titik kritis digunakan untuk pengertian batas antara signifikan dengan non signifikan tentang suatu nilai yang telah dihitung.
- e) Alpha (α) yaitu tingkat kebebasan validitas dengan derajat kepercayaan 95% dengan tingkat kekeliruan 5% atau $\alpha = 0.05$.