

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Administrasi

Administrasi secara umum adalah keseluruhan orang atau kelompok orang sebagai suatu kesatuan yang menjalankan proses kegiatan-kegiatan atau rencana rencana untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi sebagai proses yaitu keseluruhan proses yang berupa kegiatan-kegiatan, pemikiran-pemikiran, pengaturan-pengaturan sejak dari penentuan tujuan sampai penyelenggaraan sehingga tercapai suatu tujuan.

Menurut Ulbert Silalahi yang dikutip dalam (Lenda, Azwar, and Resi 2021, 2) “Administrasi dalam arti sempit merupakan penelitian dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya Kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain”.

2.2 Administrasi Bisnis

Bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa pada konsumen atau bisnis lainnya, untuk memperoleh laba.

Menurut Hughes dan Kapoor yang dikutip dalam (Misbach 2017, 35) .

“Bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan ada dalam industri (Lembaga)”. Tujuan dari bisnis itu sendiri adalah untuk mencapai kesejahteraan seperti mendapatkan keuntungan, menyediakan kebutuhan masyarakat, meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat dan menciptakan lapangan pekerjaan.”

Administrasi bisnis merupakan studi tentang bisnis yang meliputi kemampuan Analisa, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah,

kemampuan komunikasi antar individu, pengembangan strategi bisnis, kepemimpinan dan manajemen sumber daya serta informasi.

Menurut Poerwanto yang dikutip dalam (Lenda, Azwar, and Resi 2021, 3) bahwa “Administrasi bisnis adalah keseluruhan kerja sama dalam memproduksi barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen hingga pada penyampaian barang atau jasa tersebut kepada konsumen dengan memperoleh dan memberikan keuntungan secara seimbang, bertanggung jawab, dan berkelanjutan”.

Ilmu administrasi bisnis adalah keseluruhan proses kerjasama/kegiatan sekelompok orang mulai dari proses produksi barang dan jasa sampai tibanya barang dan jasa tersebut ke tangan konsumen.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah pengetahuan atau skill dalam mengatur, memproses dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi usaha usaha para anggota organisasi demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan Manajemen dikutip dari (Susan, 2019.953), adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu..

Manajemen menurut George R. Terry dikutip dari(Ardian Rahman STIT AL-Ishlah Bondowoso dkk., 2020.3.) “Manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”

Berdasarkan pengertian dari manajemen diatas dapat peneliti simpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada 4 fungsi utama dalam manajemen menurut pendapat Hasibuan dikutip dari (Susan, 2019.7.):

1. **Perencanaan (*Planning*)**
Yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
2. **Pengorganisasian (*Organizing*)**
Yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. **Pengarahan (*Actuating/Directing*)**
Yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. **Pengawasan (*Controlling*)**
Yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengorganisaian, pengarahan, pengawasan manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses pelaksanaan kegiatan pengadaan, pelatihan, dan pengembangan, pemberian kompensasi dan beberapa hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan agar menciptakan manusia yang produktif, (Susan, n.d.)

Jika perusahaan sudah menerapkan manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang dibutuhkan kepada pegawai, maka akan

terciptanya lingkungan kerja pada perusahaan yang baik sehingga kenyamanan, dan kebutuhan para pegawai dapat terpenuhi yang akhirnya akan berdampak baik terhadap kinerja pada karyawan.

2.4 Budaya Organisasi

Pada era globalisasi saat ini memiliki organisasi berarti memiliki konsekuensi tersendiri dalam menyesuaikan budaya organisasi dengan lingkungan perusahaan agar dapat memberikan performa terbaik bagi lingkungan eksternal dan menghasilkan sistem yang baik di dalam lingkungan internalnya. Budaya organisasi akan menghasilkan manfaat bagi sebuah perusahaan apabila seluruh anggota menjadikannya sebagai pedoman kerja dalam aktifitas kesehariannya di perusahaan. Semakin melekat budaya organisasi terhadap diri seluruh karyawan, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil. Adapun beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut :

Budaya organisasi menurut Robbins yang dikutip dari (Muhammadiyah & Utara, 2014) menyatakan budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Robbins menyatakan budaya organisasi dikutip dari (Muhammadiyah & Utara, 2014) adalah mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dari beberapa pengertian di atas dapat peneliti dijelaskan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh

organisasi tersebut sehingga menjadi pedoman serta rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

2.4.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu cara untuk membangun sumberdaya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku. Hal ini memiliki tujuan agar karyawan menjadi pribadi yang lebih baik dan bisa menyesuaikan diri menghadapi tantangan di era industri menuju society Di sinilah fungsi dalam budaya organisasi diperlukan.

Dengan kata lain, budaya di dalam organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak terlihat. Namun, mampu menggerakkan orang di dalamnya untuk melakukan pekerjaan efektif dan efisien. Karyawan dalam organisasi akan mempelajari dan menyesuaikan diri terhadap budaya yang berlaku, apa yang baik dan buruk, benar dan salah, boleh dan tidak boleh dilakukan, serta peraturan lainnya.

Menurut Kreitner dan Kinicki dikutip dari (Muis dkk., 2018,11), budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

- 1) Memberikan identitas kepada pegawainya
- 2) Memudahkan komitmen kolektif
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

(Rachmawati 2004: 122) terdapat banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya yang kuat seperti hal berikut ini:

- 1. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja, caranya, perusahaan memberi hadiah kepada perusahaan yang tidak**

pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya inilah, muncul sikap dan perilaku disiplin.

2. Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis. Adanya pengendalian atau evaluasi terhadap visi, misi, struktur maka budaya perusahaan mendukung kejelasan arah pengembangan bisnis.
3. Budaya perusahaan mampu mendukung produktivitas dan kreatifitas.
4. Budaya yang dinamis, kreatif memberi jaminan tumbuh kreatifitas pada semua level, maka pegawainya, akan bergerak maju dan tidak terjebak aktifitas rutin.
5. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa. Bila ada komitmen dan system nilai, maka gerak organisasi dalam menekan masalah mutu akan terjaga dengan baik.
6. Budaya perusahaan memotivasi karyawan mencapai kinerja tinggi. Jika karyawan memiliki sense of belonging terhadap perusahaan maka tanggung jawab moral akan terjamin. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menjadi tanggung jawab bersama.
7. Budaya perusahaan akan terkait erat dalam perkembangan organisasi, yang terkait erat dengan program, intervensi keorganisasian, struktur organisasi dan pada akhirnya menyentuh pada perencanaan sumber daya manusia. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dipahami bahwa terdapat fungsi-fungsi dalam budaya organisasi agar terciptanya budaya organisasi yang kuat, serta hal yang paling penting dan wajib ada adalah budaya harus mempunyai landasan hukum yang kuat untuk melindungi semua pihak yang terlibat. Budaya juga harus mampu mendukung produktivitas, dan kreatifitas untuk karyawan.

2.4.2 Sumber Budaya Organisasi

Munandar (2001:264) Budaya organisasi diciptakan tidak hanya dari satu sumber saja melainkan dari berbagai pihak yang mempunyai kaitan dengan organisasi tersebut, budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. **Pengaruh umum dari luar yang luas**
Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. **Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat**
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. **Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.**

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

2.4.3 Pembentukan Budaya Organisasi

Membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Meskipun budaya organisasi dapat berkembang dalam sejumlah cara yang berbeda, Menurut (Luthans, 2006: 128) pembentukan budaya organisasi memiliki proses dengan sering melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1. Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki sebuah ide untuk sebuah perusahaan baru.**
- 2. Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri.**
- 3. Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan, dan seterusnya.**
- 4. Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui umum mulai didokumentasikan.**

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dipahami bahwa terdapat proses-proses dalam pembentukan budaya organisasi pada awalnya berasal dari filsafat pendiri organisasi yang kemudian filsafat ini akan menentukan penyaringan karyawan-karyawan yang sesuai dengan filsafat dari pendiri organisasi.

2.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Indikator suatu budaya organisasi tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016:131) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat. Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Kesadaran diri**
Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. **Keagresifan**
Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menajarnya dengan antusias.
3. **Kepribadian**
Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. **Performa**
Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. **Orientasi tim**
Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang padagilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Berdasarkan uraian di atas budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau nilai-nilai yang diyakini bersama oleh seluruh karyawan dan digunakan sebagai pengarah perilaku para karyawan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik. Baik dan kurangnya suatu budaya disuatu perusahaan dapat diukur dengan menggunakan skala budaya organisasi berdasar 5 dimensi dari Edison, yaitu: kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim.

2.4.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh adanya beberapa faktor yakni:

1. **Adanya pengaruh umum dari luar yang luas, mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit yang dapat dikendalikan oleh organisasi.**
2. **Adanya pengaruh dari nilai-nilai di masyarakat, keyakinan serta nilai-nilai yang dominan pada masyarakat luas.**
3. **Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam menghadapi masalah internal maupun eksternal organisasi dapat menyelesaikan dengan berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar tumbuhnya budaya organisasi.**

Luthans dalam Tika (2014:108), mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas

- 1) **Kebersamaan.**
Sejauh mana anggota organisasi memiliki nilai – nilai inti yang dianut bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi yang dimaksud yakni bimbingan dari anggota senior melalui pelatihan. Imbalan itu dapat berupa adanya kenaikan gaji, promosi, serta hadiah – hadiah.
- 2) **Intensitas.**
Derajat komitmen dari anggota organisasi kepada nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dan struktur imbalan. Keinginan karyawan dalam melaksanakan nilai –nilai budaya serta dalam pekerjaan semakin meningkat seiring dengan adanya imbalan yang didapat.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi berakar pada rangkaian perilaku internal dan eksternal perusahaan berdasarkan apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan dan iklim suatu perusahaan sangat mempengaruhi budaya perusahaan tersebut.

2.5 Kinerja

Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Hal umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi; kuantitas dari hasil,

ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kualitas dari hasil, dan kemampuan bekerja sama.

Simmamora (1995:327), mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sutrino (2010: 170), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika,

Kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas dengan memperhatikan waktu dan peluang yang ada sehingga memberikan kontribusi ekonomi perusahaan.

2.5.1 Penilaian Kinerja

Wirawan (2009:5), mendefinisikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Mangkunegara (2004: 67), kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Wirawan (2009:5), mendefinisikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Juga menurut angkunegara kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.

(Bernardin dan Russel dalam Sutrisno, 2010:179), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja,

- 1 **Quality.** Merupakan tingkatan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2 **Quantity.** Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- 3 **Timeliness.** Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4 **Cost effectiveness.** Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material), dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5 **Need for supervision.** Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6 **Interpersonal impact.** Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi yang dilakukan oleh manajemen secara periodik untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.5.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, efektivitas, dan lain-lain).

Mathis dan Jackson (2009:378), indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator kinerja individu yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.
2. **Kualitas.** Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. **Ketepatan Waktu.** Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
4. **Kehadiran.** Kehadiran karyawan diperusahaanbaik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.
5. **Kemampuan Bekerja Sama.** Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan uraian di atas indikator kinerja karyawan merupakan salah satu alat ukuran yang digunakan perusahaan atau organisasi secara rutin untuk memantau karyawannya. Indikator ini memiliki banyak manfaat yang mampu mengarahkan perusahaan ke jalan yang lebih baik dan sukses.

Tanpa penerapan indikator kinerja karyawan, sulit bagi perusahaan untuk memperbaiki diri dan berkembang lebih jauh. Berikut akan dijelaskan pengertian beserta contoh dan manfaatnya.

2.5.3 Unsur-Unsur Penilaian Kerja

Hasibuan (2002 : 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1. **Kesetiaan**
Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
2. **Prestasi Kerja**

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

3. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.
4. **Kreativitas**
Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. **Kerja Sama**
Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
6. **Kecakapan**
Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
7. **Tanggung Jawab**
Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan. 7 unsur penilaian kinerja ada untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan karyawan, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.5.4 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Prawirosentono (1999:2), Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut pendapat, faktor tersebut antara lain, sebagai berikut:

- 1) **Efektivitas dan Efisiensi.** Hubungannya dengan kinerja organisasi, ukuran baik atau buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif jika bisa mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- 2) **Otoritas dan tanggung jawab.** Pada organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab didelegasikan, tanpa adanya tugas yang tumpang – tindih.
- 3) **Disiplin.** Disiplin menunjukkan suatu sikap hormat yang ada dalam diri karyawan terhadap peraturan serta ketetapan dari perusahaan.

- 4) **Inisiatif.** Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sondang P. Siagian (2003), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan:

1. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, tempramen, keadaan fisik individu, kelelahan dan motivasi.
2. Faktor yang ada diluar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

Dari uraian di atas kinerja karyawan memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi. Dengan demikian faktor kinerja dipengaruhi oleh individu itu sendiri serta hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut sebagai pengaruh kinerja yang akan dihasilkan.

2.5.5 Manfaat Kinerja

Prawirosentono (2010:220), bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara reguler (teratur) bertujuan melindungi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan.

Sedarmayanti (2010:264), mengemukakan 7 manfaat penilaian kinerja dijelaskan sebagai berikut:

1. **Meningkatkan prestasi kerja.** Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. **Memberi kesempatan kerja yang adil. Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.**
3. **Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.**
4. **Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.**
5. **Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.**
6. **Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.**
7. **Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.**

Berdasarkan uraian di atas penilaian kinerja atas karyawan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi, karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar.

2.5.6 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kotter dan Heskett (dalam Pabundu Tika, 2006:139), menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:

1. **Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.**
2. **Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.**
3. **Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.**
4. **Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.**

(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.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (values) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ada untuk membandingkan antara penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, Adapun penelitian terdahulu yang cukup relevan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

| No. | Judul, Peneliti, Tahun Terbit | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian |
|-----|--|---|---|---|
| 1. | Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Subang. Sinta Nur Zakiyah. (2022) | <ol style="list-style-type: none"> Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan peneliti sama yaitu budaya organisasi. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan. | <ol style="list-style-type: none"> Sinta Nur Zakiyah Mengguakan metode penelitian deskriptif verifikatif, sedangkan peneliti akan menggunakan deskriptif kuantitatif Peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>Self Efficacy</i> Sinta Nur Zakiyah menggunakan 3 variabel sedangkan peneliti menggunakan 2 variabel | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara self efficacy dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Subang. |

| | | | | |
|----|--|---|--|--|
| 2. | Pengaruh Psychological Empowerment, Budaya Organisasi Hirarki dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Lotus Indah Textile Industries Bagian Winding Di Nganjuk, Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 6, No. 3, Ari Puji Astutik dan Jun Surjanti (2018). | Salah satu variabel independen yang digunakan peneliti dan peneliti sama yaitu budaya organisasi 1. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan | 1. Tempat objek penelitian tidak sama 2. Kota penelitian tidak sama 3. Peneliti tidak meneliti tentang <i>psychological empowerment</i> dan <i>self efficacy</i> 4. Ari Puji Astutik dan Jun Surjanti menggunakan 4 variabel sedangkan peneliti menggunakan 2 variabel 5. Teknik analisis yang digunakan Ari Puji Astutik dan Jun Surjanti menggunakan regresi linear berganda sedangkan peneliti menggunakan regresi linear sederhana | Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari psychological empowerment, budaya organisasi hirarki, dan self efficacy terhadap kinerja karyawan |
| 3. | Pengaruh Budaya Organisasi dan kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Konveksi Vaina Collection Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi | 1. Salah satu variabel independen yang digunakan peneliti dan peneliti sama yaitu budaya organisasi 2. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan | 1. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan dan motivasi kerja 2. Lokasi dan waktu penelitian tidak sama 3. Peneliti terdahulu menggunakan 4 variabel sedangkan peneliti menggunakan 2 variabel 4. teknik analisis yang digunakan peneliti terdahulu yaitu regresi linear berganda sedangkan peneliti menggunakan regresi linear sederhana. | Secara simultan budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh sebesar 52,1% terhadap kinerja karyawan. Secara moderasi, motivasi kerja mampu memoderasi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara positif (memperkuat). |
| 4. | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). Alfitri Rijanto dan Mukaram (2018) | Peneliti dan peneliti menggunakan variabel yang sama | 1. Alfitri menggunakan terori dari mangkunegara, sedangkan peneliti menggunakan terori dari Edison, Anwar, dan Komariyah sebagai indikator variabel bebas 2. Alfiri menggunakan teknik penentuan respondennya dengan teknik sloving, | Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan |

| | | | | |
|----|---|---|--|---|
| | | | sedangkan peneliti menggunakan teknik sensus | variabel kinerja karyawan. |
| 5. | Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. The Service Line (SOS) project gedung graha adhi media Jakarta. Surono dan Suhirto (2021) | Peneliti dan peneliti sama sama meneliti Variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. | 1. Tidak Meneliti variabel komunikasi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan |
| 6. | Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2017) | Peneliti dan peneliti sama sama meneliti variable budaya organisasi dan kinerja pegawai. | 1. Tidak meneliti variable komunikasi interpersonal 2. Farouk Aziz dan Edi Suryadi menggunakan 3 variabel sedangkan peneliti menggunakan 2 variabel 3. Farouk Azjz dan Edi Suryadi menggunakan teknik analisis regresi linear berganda sedangkan peneliti menggunakan regresi linear sederhana | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. |
| 7. | Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan penempatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh. Dona Elvia Desi (2021) | Meneliti Variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai | 1. Tidak meneliti variable penempatan 2. Dona Elvia Desi menggunakan 4 variabel sedangkan peneliti menggunakan 2 variabel 3. teknik analisis yang digunakan Dona Elvia Desi adalah regresi linear berganda sedangkan peneliti menggunakan regresi linear sederhana | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, kompetensi terhadap kinerja pegawai. |
| 8. | Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya Bayu Adhy Permana (2021) | Meneliti ariabel budaya organisasi dan variabel kinerja pegawai | 1. Bayu menggunakan teroi dari mangkunegara, sedangkan peneliti menggunakan Robbins 2. Bayu menggunakan teknik penentuan respondennya dengan teknik sloving, sedangkan peneliti menggunakan teknik sensus. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |

Sumber : Data diolah oleh peneliti pada tahun 2023

Bedasarkan tabel 2.1 dapat dilihat bahwa ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Melalui penelitian terdahulu bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ada yang mengatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan adapulan yang mengatakan sedikit pengaruhnya.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka dasar pemikiran disajikan serta menjelaskan keterkaitan variabel-variabel yang terkandung dalam suatu penelitian yang mendasar pada teori-teori yang telah ada. Di dalam suatu penelitian teori merupakan suatu hal yang telah ditetapkan

Budaya organisasi pada setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda-beda. Budaya organisasi merupakan suatu nilai organisasi yang dijadikan sebagai ciri dari perusahaan lain yang dibentuk untuk karyawan organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku, mengarahkan Sumber Daya Manusia untuk mencapai Visi, misi dan tujuan organisasi serta mengefektifkan kinerja karyawan.

Sebagai landasan Teori yang digunakan untuk memperkuat penelitian, maka peneliti menguraikan pengertian-pengertian Budaya organisasi menurut beberapa ahli.

Sutrisno (2010), menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sebagai perangkat system nilai-nilai (values), atau norma-norma (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti

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

Budaya perusahaan dapat menjadi kekuatan dalam efektivitas suatu perusahaan karena budaya yang positif akan memiliki dampak yang baik terhadap perusahaan, iklim kerja dan karyawan, sebaliknya jika budaya negatif maka kondisi di perusahaan tidak efektif dan iklim kerja tidak produktif Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016:131) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat. Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Kesadaran diri**
Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. **Keagresifan**
Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. **Kepribadian**
Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. **Performa**
Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. **Orientasi tim**
Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang padagilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama

Mangkunegara (2011 : 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Prawiro Suntoro dalam Tika (2006 : 121), mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Mathis dan Jackson (2009:378), indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator kinerja individu yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.
2. **Kualitas.** Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. **Ketepatan Waktu.** Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
4. **Kehadiran.** Kehadiran karyawan diperusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.
5. **Kemampuan Bekerja Sama.** Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.



Gambar 2.1 Hubungan Antara Indikator Variabel X dan Variable Y Dalam Kerangka Berfikir

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah diuraikan oleh peneliti, maka selanjutnya peneliti mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut: “Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Bimbingan Belajar Brilliant Learning Center Kota Bandung”.

Berdasarkan hipotesis tersebut, maka peneliti mengemukakan definisi operasionalnya sebagai berikut:

1. Pengaruh positif adalah kemampuan untuk melakukan suatu hal dan dapat menyebabkan adanya perubahan kearah yang lebih baik.
2. Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut sehingga menjadi pedoman serta rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.
3. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi.

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

1. $H_0 : r_s < 0$: Budaya Organisasi (X) : Kinerja Karyawan (Y) Karyawan pada Lembaga Bibingan Belajar Brilliant Learning Center Kota Bandung.
2. $H_1 : r_s \geq 0$: Budaya Organisasi (X) : Kinerja Karyawan (Y) > 0 , artinya terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Bibingan Belajar Brilliant Learning Center Kota Bandung.

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