

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Budaya Organisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Davis (dalam Lako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

### **2.1.2. Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (1990) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (1992) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

#### **1. Elemen Idealistik**

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Schein (1992) dan Rosseau (1990) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

## 2. Elemen Behavioural

Elemen bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

### 2.1.3. Ciri Budaya Organisasi yang Kuat

Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam

macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.

e. Ditemui banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.

f. Memiliki jaringan kultur yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

#### **2.1.4. Fungsi Budaya Organisasi**

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

### **2.1.5. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan

6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

7. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.

9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

## **2.2. Kinerja Pegawai**

### **2.2.1. Pengertian Kinerja**

- a. Menurut Rivai (2005) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.
- b. Menurut Mangkunegara (2001) Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh pegawai di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

### **2.2.2. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson (2002).

### **2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

#### **1. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2. Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Menurut Mathis dan Jackson (2001), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan Mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi



#### **2.2.4 Unsur- Unsur Penilaian Pegawai**

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

##### **1. Kesetiaan**

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

##### **2. Prestasi Kerja**

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

##### **3. Kedisiplinan**

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

##### **4. Kreatifitas**

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

##### **5. Kerjasama**

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

## 6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

## 7. Tanggung Jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1.**

Tabel Penelitian Terdahulu

NO.	Informasi Penelitian	Perbedaan
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Peneliti :</b> Prima Nugraha (2010).</li><li>• <b>Judul :</b> “Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi”.</li><li>• <b>Variabel:</b> (X) Budaya Organisasi, (Y) Kinerja</li><li>• <b>Hasil :</b> Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi berada pada kategori yang sangat tinggi. Sedangkan kinerja pegawai</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Judul :</b> “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Reksa Daya Berjaya”.</li><li>• <b>Variabel :</b> Variabel X1 ( Inisiatif individu), X2 (pengarahan), X3 (Integritas), X4 (sistem imbalan), X5 (pola komunikasi) dan variabel Y (Kinerja Karawan).</li><li>• <b>Hasil :</b> Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa ada pengaruh secara simultan dan signifikan pada budaya organisai pada kinerja karyawan, dan diperoleh hasil</li></ul>

	<p>pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi pun pada kategori tinggi.</p>	<p>bahwa X3 (integritas) adalah pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peneliti :</b> Ni Ketut Laswitarni (2010).</li> <li>• <b>Judul :</b> “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Denpasar.</li> <li>• <b>Variabel :</b> (X1) Budaya Organisasi , (X2) Kepuasan Pelanggan, (X3) Motivasi , (Y) Kinerja.</li> <li>• <b>Hasil :</b> Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Judul :</b> “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja PT Reksa Daya Berjaya”.</li> <li>• <b>Variabel :</b> Variabel X1 ( Inisiatif individu), X2 (pengarahan), X3 (Integritas), X4 (sistem imbalan), X5 (pola komunikasi) dan variabel Y (Kinerja Karawan).</li> <li>• <b>Hasil :</b> Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa ada pengaruh secara simultan dan signifikan pada budaya organisai pada kinerja karyawan, dan diperoleh hasil bahwa X3 (integritas) adalah pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peneliti :</b> H. Teman Koesmono (2005).</li> <li>• <b>Judul :</b> “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja”.</li> <li>• <b>Variabel:</b> (X1) Budaya Organisasi , (Y1) Motivasi, (Y2) Kepuasan Kerja , Kinerja.</li> <li>• <b>Hasil :</b> Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Judul :</b> “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Reksa Daya Berjaya”.</li> <li>• <b>Variabel :</b> Variabel X1 ( Inisiatif individu), X2 (pengarahan), X3 (Integritas), X4 (sistem imbalan), X5 (pola komunikasi) dan variabel Y (Kinerja Karawan).</li> <li>• <b>Hasil :</b> Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa ada pengaruh secara simultan dan signifikan pada budaya organisai pada kinerja karyawan, dan diperoleh hasil bahwa X3 (integritas) adalah pengaruh yang dominan terhadap kinerja karywan.</li> </ul>
---	---	---

Sumber : Dari Berbagai Skripsi

#### 2.4. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain –lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

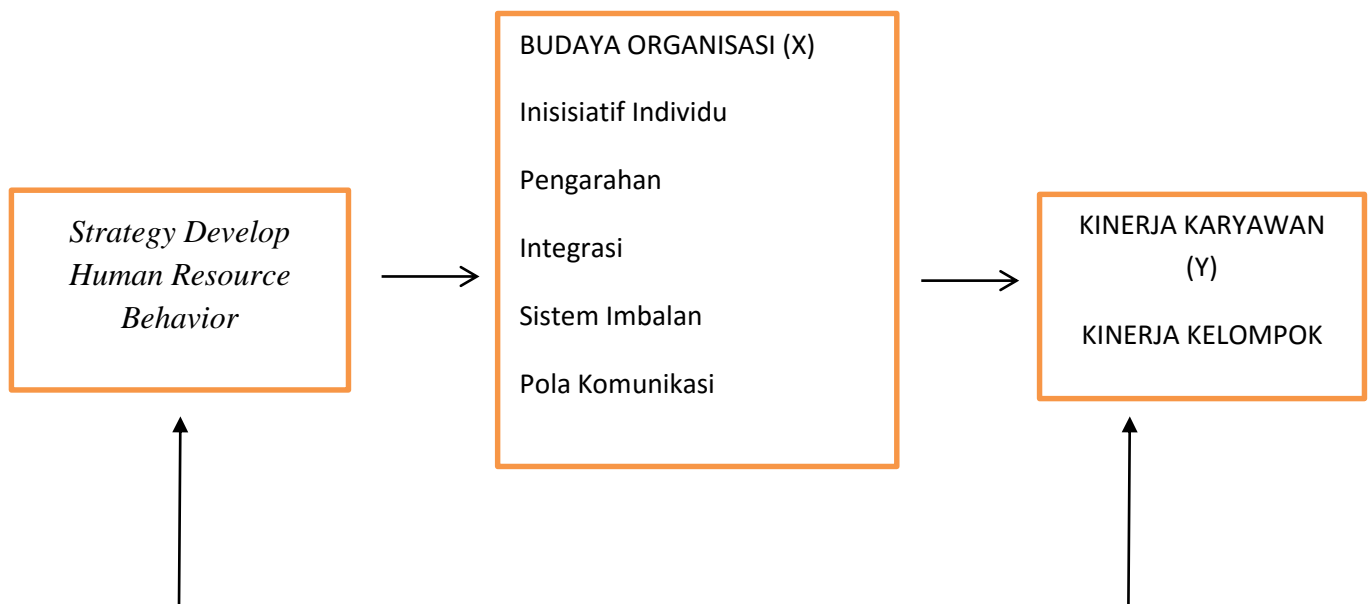
Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun karyawan .

## 2.5. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran adalah suatu tinjauan mengenai apa yang diteliti yang dituangkan dalam sebuah bagan yang menjadi alur pemikiran penelitian.

**Gambar 2.1**

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai



Keterangan :

Dengan adanya kerangka pikir tersebut , dapat diketahui bahwa bagaimana perusahaan dapat mengembangkan *Strategy Develop Human Resource Behavior* dengan cara menanamkan budaya organisasi untuk membentuk behavior salah satunya melihat bagaimana inisiatif individu, pengarahan, integritas, sistem imbalan dan pola komunikasi pada perusahaan tersebut, sehingga menghasilkan kinerja karyawan, kinerja kelompok maupun kinerja organisasi yang baik dan benar setelah itu kinerja tersebut di evaluasi untuk membuat *Strategy Develop Human Resource Behavior* yang benar.

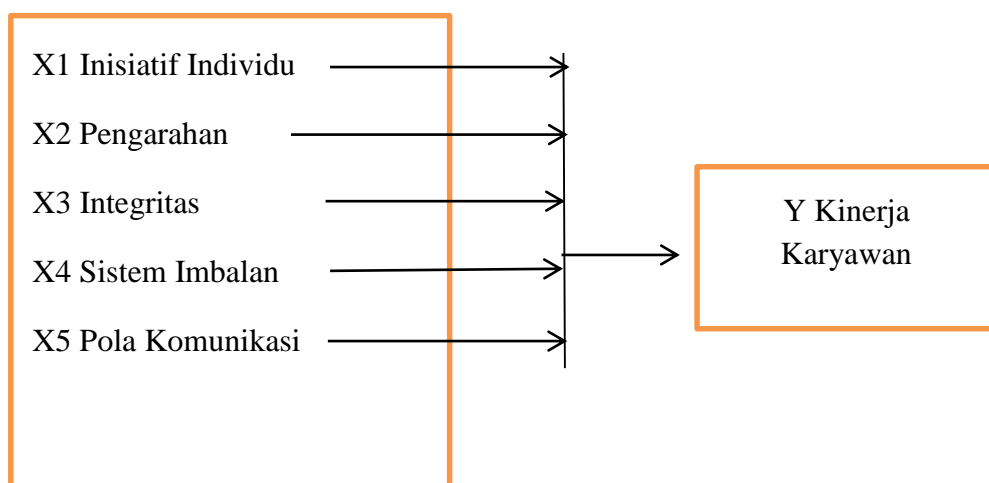
### Model Konseptual



Keterangan :

Model konseptual ini menggambarkan bahwa budaya organisasi yang ada pada setiap perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

### Model Hipotesis



## **2.6. Hipotesis**

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris (Sugiono, 2004: 70). Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis H<sub>1</sub> : inisiatif individu (X<sub>1</sub>), pengarahan (X<sub>2</sub>), integritas (X<sub>3</sub>), system imbalan (X<sub>4</sub>) dan pola komunikasi (X<sub>5</sub>) memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).

H<sub>2</sub> : Integritas (X<sub>3</sub>) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y).