

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 *Pengertian Budaya Organisasi*

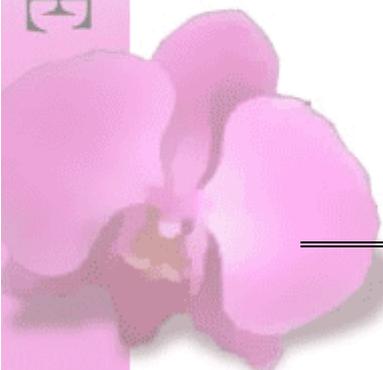
Menurut Luthans dalam Susanto (2006: 111) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Sarplin dalam Susanto (2006: 120) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Deddy Mulyadi (2006: 270) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut Susanto (2006: 112) peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal.

Susanto (2006: 112) mengatakan ada empat peran dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi.



- 2) Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya.
- 3) Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak.
- 4) Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins, 2006: 284). Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi.

2.1.2 Proses Budaya Organisasi

Sutisna (2003:221), mengemukakan bahwa: “proses membawa orang-orang bergaul dan bekerja bersama-sama dalam suatu organisasi formal mesti membawa kepada pembentukan hubungan-hubungan pribadi berkembang dan berlangsung terus. Hubungan spontan dan tak berstruktur ini merupakan organisasi informal, dan mereka hadir pada semua tingkatan organisasi formal.

Selanjutnya Sutisna (2003:222), mengemukakan bahwa di dalam struktur hubungan formal itu berkembanglah pola-pola informal yang memiliki karakteristik itu sendiri yaitu : norma perilaku, tekanan untuk menyesuaikan diri, dan kepemimpinan informal. Kedua hubungan baik formal maupun informal saling mempengaruhi dan berarti bagi organisasi.

2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

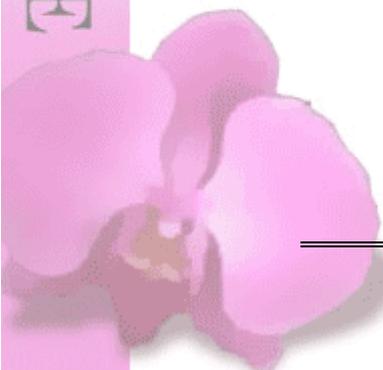
Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi.



Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010: 14) adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman, dan konflik dapat diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 5) Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
- 6) Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- 9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- 10) Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

Menurut Smircich yang dikutip oleh Susanto (2006: 113) ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu:



1. Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi.
2. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan anggota-anggota organisasi memiliki perasaan terhadap sekitarnya.

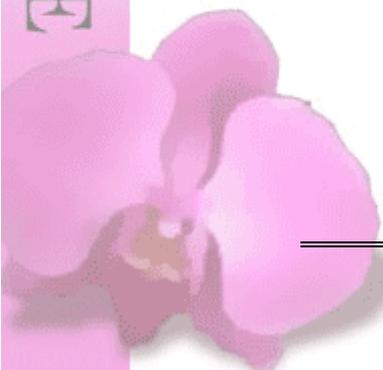
Robbins (2006: 283) menjelaskan, ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu:

1. Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Susanto (2006: 120) pada umumnya untuk membangun organisasi sangat situasional dan tergantung pada keinginan dan komitmen dari pemimpin dan para *agents* yang mengelola organisasi.

Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut:

- 1) Kuat (*strong*) artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu dan pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya yang dibangun tersebut harus memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama yang



mempunyai arah yang jelas sehingga mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah tujuan dan semangat yang sama.

- 2) Dinamis dan adaptif (*dynamic & adaptive*) artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal.

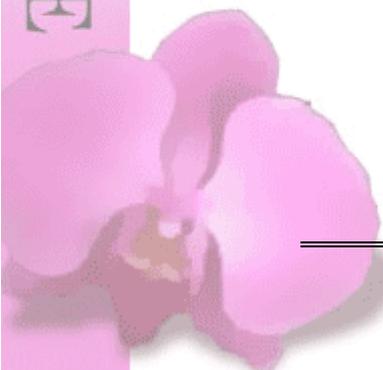
Menurut Susanto (2006: 120) ada dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya suatu organisasi, yaitu:

- a) Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal meliputi misi, visi, peraturan, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu organisasi.
- b) Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global meliputi kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan hukum dan ekonomi, tuntutan sosial, perkembangan teknologi manufaktur, tranformasi teknologi informasi, dan ekologi.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

2.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006: 279) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-

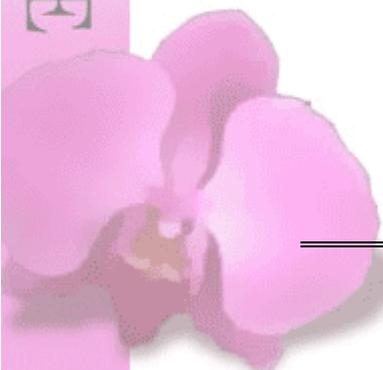


sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

1. Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi / karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi / karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil mendeskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Stabilitas sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Masing-masing ciri tersebut dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah.

Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang



disangka dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti.

2.1.5 Cara Mensosialisasi Budaya Organisasi

Dalam upaya menerapkan budaya organisasi dapat dilakukan melalui beberapa proses sosialisasi yang dikemukakan oleh Luthans dalam Mangkunegara (2005:119-122) yaitu:

- 1) Seleksi calon karyawan
- 2) Penempatan karyawan
- 3) Pendalaman bidang pekerjaan
- 4) Pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan
- 5) Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi
- 6) Memperluas informasi/cerita/berita tentang budaya organisasi
- 7) Pengakuan dan promosi karyawan
- 8) Pelaksanaan budaya organisasi

Cara-cara tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

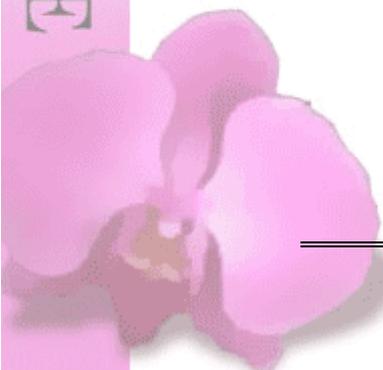
- 1) Seleksi calon karyawan

Pimpinan harus selektif menerima calon karyawan. Karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang telah ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada sistem nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

- 2) Penempatan karyawan

Penempatan kerja haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya. Dengan penempatan kerja karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya diharapkan mereka mampu memegang teguh budaya organisasi.

- 3) Pendalaman bidang pekerjaan



Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dan pemahaman tugas, hak dan kewajiban perlu dilakukan oleh pimpinan. Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya. Dengan pendalaman bidang pekerjaan karyawan, tugas, hak, dan kewajibannya diharapkan mereka mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam budaya organisasi.

4) Pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan

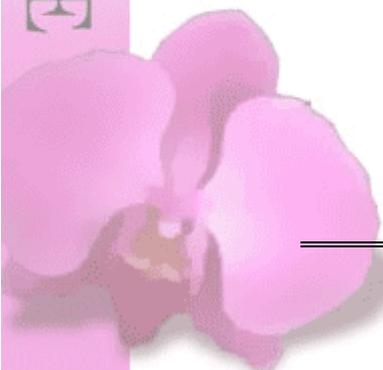
Perkembangan kinerja organisasi sangat ditentukan efektif tidaknya kepemimpinan pimpinan dan manajer dalam pengelolaan kegiatan usaha, produktivitas kerja karyawan, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Pemberian penghargaan non materi dan materi yang tidak adil dan layak dapat merusak budaya organisasi. Oleh karena itu, sistem *reward* harus adil dan layak.

5) Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi

Kesetiaan kepada nilai-nilai utama seperti mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi agar mereka bekerja berlandaskan pada moral, mencapai prestasi optimal. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi budaya yang kuat.

6) Memperluas informasi/cerita/berita tentang budaya organisasi

Pimpinan dan manajer perlu memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian, dan sanksi-sanksi kerja kepada karyawan agar mereka mampu



memahami dan mematuhi. Begitu pula kepada karyawan perlu diberikan informasi tentang penghargaan bagi mereka yang berpartisipasi aktif dan sanksi-sanksi yang diberikan kepada mereka yang tidak berpartisipasi ataupun yang melanggar sistem nilai dan norma-norma yang berlaku di organisasi.

7) Pengakuan dan promosi karyawan

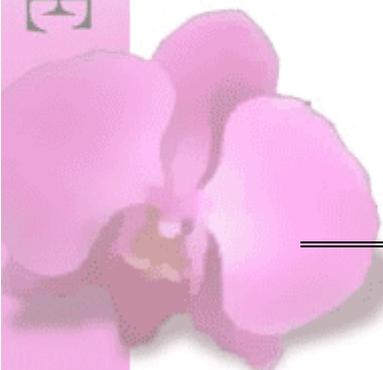
Pimpinan perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi tinggi, memberikan predikat karyawan teladan berdasarkan kondisi dan prestasi mereka. Begitu pula promosi jabatan dan predikat terbaik agar mereka dapat memegang teguh budaya organisasi.

8) Pelaksanaan budaya organisasi

Pelaksanaan budaya organisasi itu sendiri terkait dengan perilaku individu, norma-norma yang ada, peraturan yang berlaku, iklim organisasi, pengawasan kerja, pola komunikasi dan sebagainya. Selain itu, budaya organisasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi melalui program pelatihan.

Dalam pelatihan, selain karyawan diberikan latihan tentang pekerjaan dan tanggung jawabnya, juga diberikan informasi yang berkaitan dengan budaya organisasi yang sudah dijadikan sebagai pedoman atau cara kerja bagi perusahaan. Selain disampaikan secara eksplisit melalui program-program pelatihan juga dapat disampaikan melalui “ceritera, ritual, simbol material, serta bahasa”. (Robbin, 2002:291-293).

Ceritera mengandung kisah tentang pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi di masa depan dan mengenai manajemen puncak pada saat ini. Ceritera dapat pula mengkaitkan antara keadaan sekarang dengan



masa lampau dan memberi penjelasan serta keabsahan bagi tindakan-tindakan yang sekarang dilaksanakan.

Ritual merupakan salah satu alat untuk meneruskan budaya. Aktivitas seperti seremoni pengakuan dan pemberian penghargaan, pesta kecil setiap hari Jumat, serta piknik tahunan perusahaan adalah ritual-ritual yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi tersebut, tujuan apa yang penting, orang mana yang penting dan yang mana yang dapat ditingkatkan.

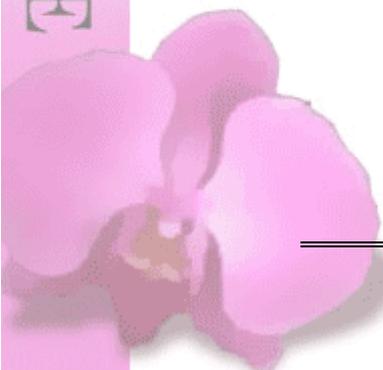
Simbol material berkaitan dengan bukti fisik yang dapat ditonjolkan sebagai ciri khas perusahaan. Disain serta penataan fisik ruang dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif serta cara berpakaian merupakan simbol material yang mengungkapkan kepada para karyawan siapa yang penting, tingkat dari derajat kesamaan yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan perilaku tertentu (misalnya: mengambil resiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistik, sosial) yang sesuai.

Bahasa merupakan bagian dari cara untuk mengidentifikasi para anggota dari suatu budaya. Dengan mempelajari bahasa, para anggota membuktikan bahwa mereka telah menerima budaya tersebut dan dengan melakukan hal tersebut mereka membantu mempertahankannya.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau karyawannya tidak maksimal.



Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang artinya performa. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009: 5).

Menurut Soeprihantono (2003:7), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

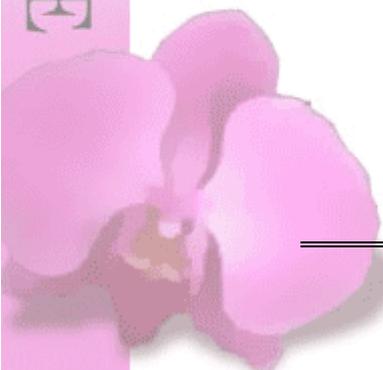
Menurut Pabundu (2010:121) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui tingkat kinerja perlu diketahui faktor-faktor yang dapat diukur dari apa yang dihasilkan. Dharma (2000:154) mengemukakan bahwa banyak cara pengukuran yang dapat digunakan seperti penghematan, kesalahan dan sebagainya hampir seluruh cara pengukuran prestasi mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas jumlah yang harus diselesaikan.
- 2) Kualitas atau mutu yang dihasilkan (baik tidaknya).



- 3) Ketentuan waktu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan (ketepatan waktu).

Menurut pendapat di atas, dalam melakukan pengukuran kinerja hendaknya dipertimbangkan masalah kualitas hasil kerja, kuantitas (jumlahnya), serta ketentuan waktunya. Jika kualitas, kuantitas, dan waktu kerja dapat terpenuhi atau sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan berarti karyawan memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya, jika karyawan belum dapat memenuhi ketiga standar tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut belum memiliki kinerja yang baik.

Mathis dan Jackson (2002:78) juga mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur melalui:

- 1) Kuantitas output
- 2) Kualitas output
- 3) Jangka waktu output
- 4) Kehadiran di tempat kerja
- 5) Sikap kooperatif

Kelima pengukuran kinerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kuantitas output

Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari output yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak.

- 2) Kualitas output

Dalam hal ini kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian, dan kerapian. Jika karyawan dapat bekerja dengan tepat dan teliti berarti ia tidak melakukan kesalahan-kesalahan sehingga hasil kerjanya bagus. Selain itu, jika ia dapat bekerja dengan terampil berarti hasilnya juga rapi yang mencerminkan kinerja yang bagus.

- 3) Jangka waktu output

Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari jangka waktu ia menghasilkan output kerja. Semakin singkat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan (tentunya dengan hasil yang tepat), maka kinerja karyawan tersebut bagus.

4) Kehadiran di tempat kerja

Tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja juga menjadi ukuran bagi kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kehadirannya, berarti karyawan tidak pernah absen (tidak hadir), dengan demikian jika karyawan selalu hadir di tempat kerja berarti ia akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Selain itu, kehadiran di tempat kerja juga dapat direfleksikan dari tingkat keterlambatan karyawan di tempat kerja. Maksudnya, jika ia sering terlambat berarti ia memiliki kinerja yang buruk.

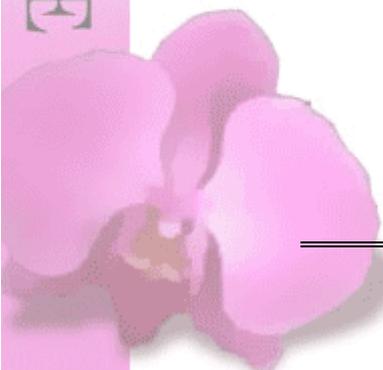
5) Sikap kooperatif

Sikap kooperatif dilihat dari kemampuan karyawan, dapat menyikapi perubahan yang terjadi, seperti perubahan pekerjaan, teman sekerja dalam satu tim kerja. Kinerja karyawan yang baik dapat memberikan gambaran bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta memiliki karyawan yang potensial untuk lebih maju dan berkembang.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Seseorang mendirikan organisasi karena beberapa tujuan tertentu, dan tujuan tersebut hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama dalam budaya organisasi yang telah dijadikan sebagai pedoman dalam bertingkah laku dan bertindak.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggotanya yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan



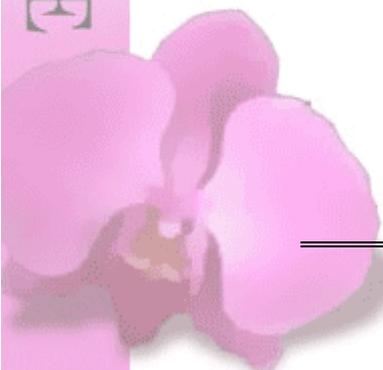
berperilaku anggota tersebut agar dapat meningkatkan prestasi kerjanya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Harvard dalam Stoner (1996:187) menyebutkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi dengan kesimpulan:

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
2. Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang, budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Hasil di atas dipertegas oleh Robbins dalam Udaya (1995:485) bahwa “Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan”. Jika budaya organisasi sudah melekat dalam perilaku anggota organisasi, maka peraturan formal (peraturan dan tata tertib) yang ada di perusahaan dapat mudah dipatuhi sehingga pengawasan terhadap karyawan dapat berkurang.

Selain itu, jika budaya organisasi sudah dapat dihayati dengan baik oleh karyawan maka akan terbiasa dan dapat dilakukan dengan sendirinya tanpa adanya unsur paksaan dari peraturan atau pengawasan yang ketat, dengan demikian karyawan dapat bekerja



dengan baik sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya (Hariyani, 2006).

2.3 Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya penelitian terdahulu di bidang sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu berbeda, atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali.

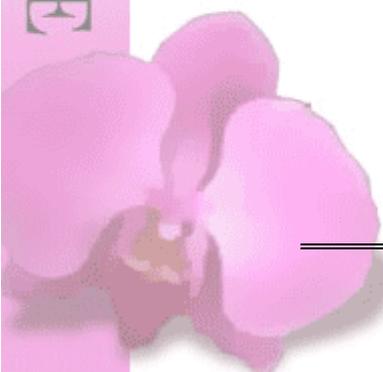
Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada keraguan bahwa suatu faktor tentunya mempunyai pengaruh terhadap faktor yang diteliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk menentukan kebijakan di bidang sumber daya manusia dalam perusahaan.

a. Aput Ivan Alindra

Penelitian yang berjudul: *“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center”*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan metode survei dengan teknik pengambilan data menggunakan angket.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Depok Sports Center, pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yaitu seluruh karyawan Depok Sports Center yang berjumlah 18 orang. Teknik analisis data menggunakan uji korelasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan koefisien determinasi sebesar 0,627, sehingga besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 62,7%, sedangkan sisanya sebesar 37,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.



b. Dian Luhur Pambudi

Penelitian yang berjudul: *“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KUD “DAU” Kecamatan Bau Kabupaten Malang”*. Penelitian ini merupakan penelitian korelatif menggunakan metode survei dengan teknik pengambilan data menggunakan angket.

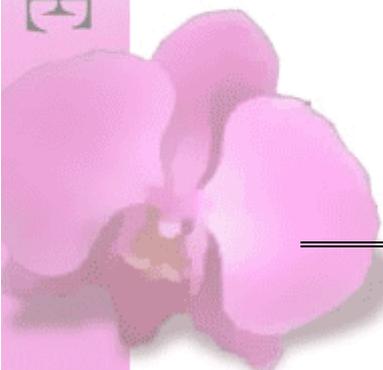
Populasi dalam penelitian ini sebanyak 96 karyawan yang bekerja di KUD DAU Batu. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 96 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* yakni metode pengambilan sampel dengan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa variabel pekerjaan (X1), komunikasi (X2), kepercayaan (X3), inovasi (X4), dan kepaduan organisasi (X5) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KUD DAU Batu. Hasil pengujian dengan menggunakan uji F menunjukkan bahwa F hitung sebesar 25,981. Sedangkan nilai F tabel diketahui sebesar 2,37.

Hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa variabel pekerjaan (X1), komunikasi (X2), kepercayaan (X3), inovasi (X4), dan kepaduan organisasi (X5) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KUD DAU Batu. Hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung peubah Tantangan Pekerjaan (X1) sebesar 2,812, Komunikasi (X2) sebesar 3,240, Kepercayaan (X3) sebesar 2,533, Inovasi (X4) sebesar 7,362, dan Kepaduan Organisasi (X5) sebesar 4,607 lebih besar dari t tabel 1,669 atau mempunyai *level of significant* (probabilitas) dibawah $\alpha=5\%$.

c. Riska Pratiwi

Penelitian yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Makassar”*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya



organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar.

Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel yang berjumlah 42 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner.

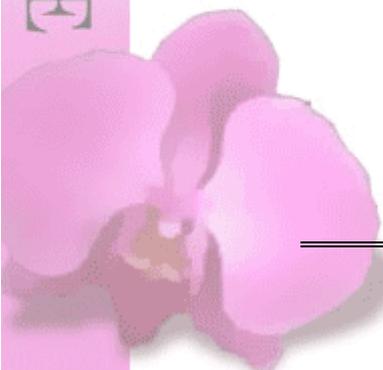
Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar sebesar 32 % dan 68 % dipengaruhi oleh faktor lain.

d. Soedjono

Penelitian yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasidan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal PenumpangUmum di Surabaya”*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kinerja organisasi.

Penelitian ini menggunakan metode survey, sampel, dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan. Dengan mamahami variabel yang berpengaruh pada terminal, pihak terkait akan bisa menggunakan hasil tersebut untuk



meningkatkan penghasilan terminal dan menyempurnakan layanan kepada masyarakat.

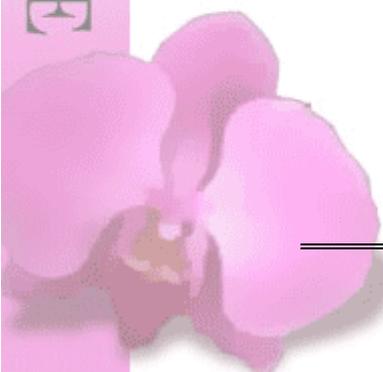
e. Shanty Salakory

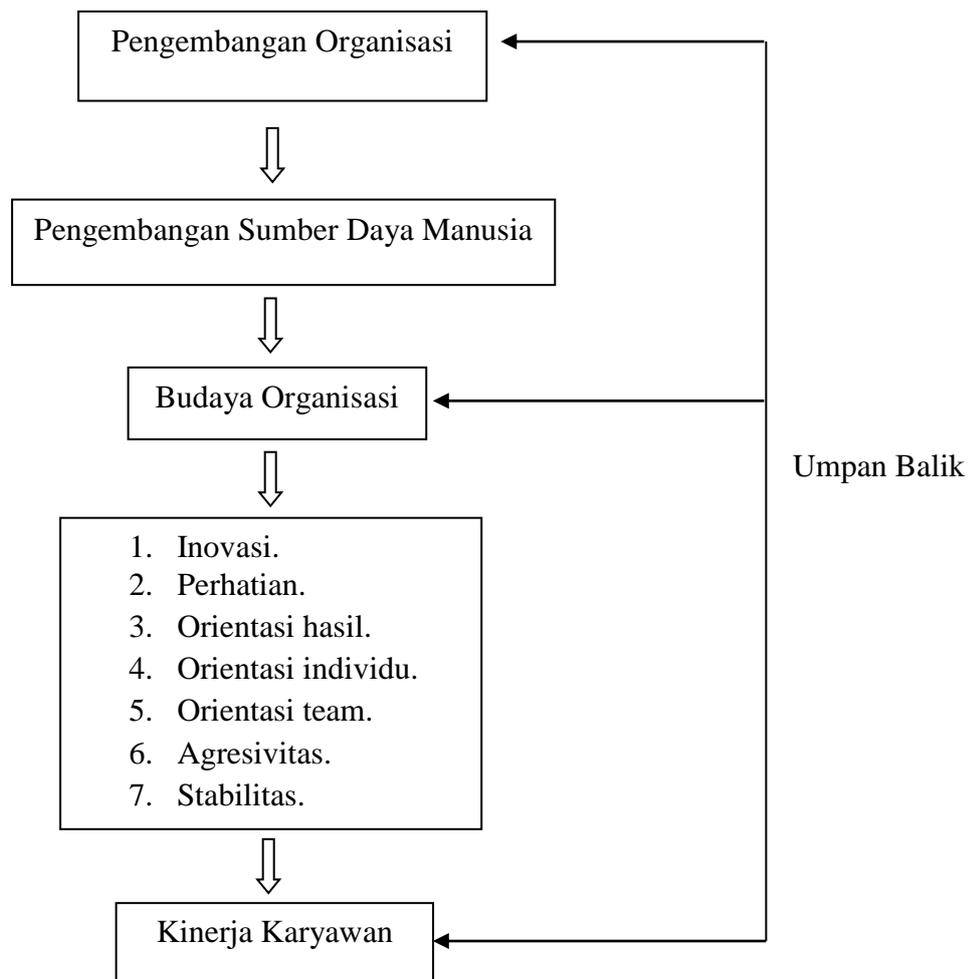
Penelitian yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Chevron Indonesia Pekanbaru*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi beberapa variabel, yaitu inovasi, kepedulian, orientasi hasil, perilaku kepemimpinan dan orientasi tim terhadap kinerja karyawan pada Chevron Indonesia Pekanbaru.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Chevron Indonesia Pekanbaru. Selanjutnya responden yang diteliti dalam penelitian adalah responden yang memiliki masa kerja minimal 7 tahun, yaitu sampel sebanyak 82 orang. Hipotesis I, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi, yaitu inovasi (X1), kepedulian (X2), orientasi hasil (X3), perilaku kepemimpinan (X4) dan orientasi tim (X5) baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Hipotesis II, yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi, yaitu inovasi (X1) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan (Y).

2.4 Model Teori

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dalam penelitian ini dirumuskan dalam suatu penelitian hipotesis yang didasarkan pada model konsep sebagai berikut:



Gambar 1**Model Teori****Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi pasti memerlukan pengembangan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, begitu juga dengan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang merupakan perusahaan satu-satunya dalam bidang kelistrikan yang harus mensejahterakan masyarakat.

Dalam mengembangkan perusahaan ada banyak hal yang perlu dilakukan, salah satunya yaitu dengan mengembangkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas

manusia, kinerja, dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para karyawan, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi. Budaya organisasi tersebut meliputi : inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi team, agresivitas, dan stabilitas.

Dengan menciptakan budaya organisasi yang baik maka kinerja yang akan dihasilkan karyawan juga baik, karena dengan terciptanya budaya diasumsikan dapat mendorong dan mendasari aktivitas organisasi dan juga individu karyawan sehingga tercapai kinerja yang efektif.

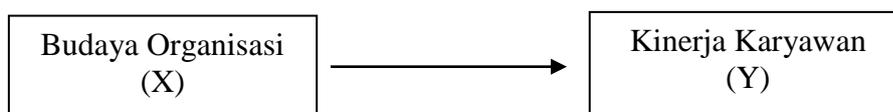
2.5 Hipotesis Penelitian

Seperti telah dikemukakan di atas bahwa permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah adanya kewajiban untuk menjadi perusahaan yang mensejahterakan masyarakat karena merupakan perusahaan milik pemerintah dan satu-satunya dalam bidang kelistrikan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka perlu dikaji lebih lanjut tentang dampak budaya organisasi terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan dalam suatu penelitian hipotesis yang didasarkan pada model konsep sebagai berikut:

Gambar 2

Model Konsep

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

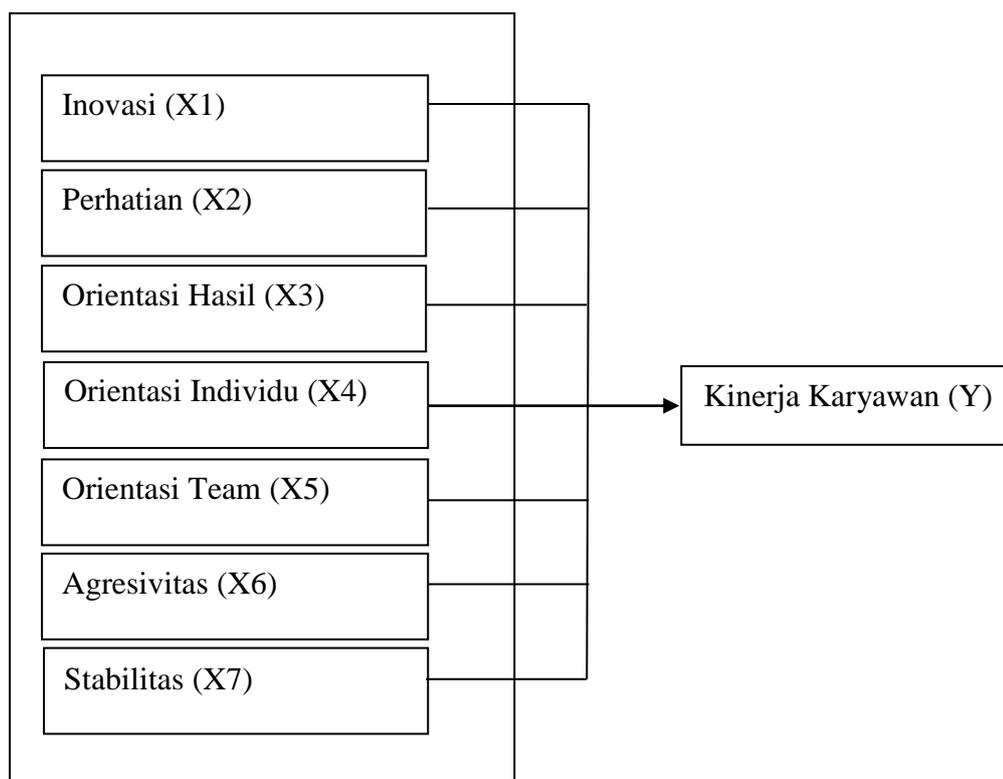


Dari konsep budaya organisasi dan kinerja karyawan tersebut, dapat dikembangkan menjadi model hipotesis sebagai berikut:

Gambar 3

Model Hipotesis

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan



Berdasarkan model hipotesis di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian

sebagai berikut:

H1 : Diduga ada pengaruh signifikan antara Inovasi (X1), Perhatian (X2), Orientasi hasil (X3), Orientasi individu (X4), Orientasi tim (X5), Agresivitas (X6), dan Stabilitas (X7) secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.

H2 : Diduga ada pengaruh signifikan antara Inovasi (X1), Perhatian (X2), Orientasi hasil (X3), Orientasi individu (X4), Orientasi tim (X5), Agresivitas (X6), dan Stabilitas (X7) secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.

