

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Budaya Organisasi**

##### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Kamaroellah Agoes, budaya organisasi adalah komponen sistem nilai, keyakinan, asumsi serta norma-norma yang telah berlangsung sejak lama, diikuti serta disetujui oleh semua anggota sebagai panduan dalam berperilaku dan pemecahan permasalahan dalam organisasinya. Sehingga budaya organisasi adalah jiwa organisasi serta jiwa setiap anggota organisasi.<sup>26</sup>

Menurut Nawawi, budaya organisasi yaitu kebiasaan yang dilaksanakan secara terus-menerus oleh karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan secara perilaku telah menyetujui bahwa kebiasaan yang harus dijalankan serta ditaati dalam rangka melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai.

Menurut Robbins, budaya organisasi adalah suatu pemahaman bersama yang diikuti oleh anggota organisasi tersebut sehingga dapat menumbuhkan suatu sistem yang diartikan sama oleh semua anggota organisasi. Anggota organisasi secara keseluruhan memiliki pemahaman yang sama dalam mengartikan segala kegiatan subsistem yang ada dalam organisasi.<sup>27</sup>

Berdasarkan dari pendapat para ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan pemahaman bersama yang diikuti oleh

---

<sup>26</sup> Kamaroellah Agoes, *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat)*, (Surabaya : CV Salsabila Putra Pratama, 2014), 2.

<sup>27</sup> Busro Muhammad, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : Prenadamedia Group, 2018), 4.

setiap anggota organisasi sebagai suatu sistem yang selanjutnya dapat mempengaruhi perilaku serta cara bekerja setiap anggota sehingga nilai dan makna dari budaya organisasi tersebut dapat menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Busro menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi yaitu :

- a. Budaya menghasilkan suatu perbedaan antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya
- b. Identitas setiap anggota organisasi adalah budaya yang telah dijalankan secara turun temurun dan mendarah daging pada setiap anggota organisasi
- c. Budaya meringankan adanya komitmen anggota pada organisasi.
- d. Budaya menjadi pemersatu sosial yang dapat mempersatukan anggota organisasi satu dengan yang lain.<sup>28</sup>

## **3. Indikator-indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan terdapat lima indikator yaitu :

- a. Individual Initiative (Inisiatif Perseorangan) yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan serta keleluasaan yang dimiliki setiap pribadi.
- b. Risk Tolerance (Toleransi Terhadap Resiko) yaitu tingkat dimana karyawan didesak untuk mengambil resiko dan menjadi agresif serta inovatif.

---

<sup>28</sup> *Ibid*, 12.

- c. Control (Pengawasan) yaitu total serta pengawasan secara langsung yang dikenakan untuk memperhatikan perilaku karyawan.
- d. Management Support (Dukungan Manajemen) yaitu tingkat seorang manajer mengupayakan komunikasi, bantuan serta mendukung terhadap bawahannya
- e. Communication Pattern (Pola Komunikasi) yaitu tingkat dimana komunikasi dalam organisasi dibatasi pada kewenangan susunan anggota berdasarkan wewenang (Hierarki Formal).<sup>29</sup>

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Sedarmayanti, kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang yang diperlihatkan dengan bukti secara nyata dari segala keseluruhan.<sup>30</sup>

Menurut Siahaan, kinerja merupakan hasil kerja yang telah diraih oleh karyawan di suatu perusahaan sesuai dengan aturan yang berlaku dalam kurun waktu tertentu. Artinya, seorang karyawan dikatakan berkinerja baik dapat dilihat berdasarkan aktivitas karyawan dan perusahaan yang telah mencapai hasil sesuai dengan standar yang berlaku.<sup>31</sup>

Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang diperoleh oleh seorang

---

<sup>29</sup> Ikhsan Anwar, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta", (Jurnal, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta, 2016), 21-22. Diakses pada tanggal 29 Desember 2023.

<sup>30</sup> Ruth Novia, dkk, *Kinerja Karyawan*, (Bandung : Widina Bhakti Persada, 2021), 3.

<sup>31</sup> Adamy Marbawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*, (Aceh : Universitas Malikussaleh, 2016), 93.

karyawan dalam melakukan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah perusahaan berikan kepadanya.<sup>32</sup>

Kesimpulan dari pengertian kinerja karyawan yang dikemukakan oleh ahli bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja. Yaitu perbandingan antara hasil kerja yang bisa dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, setiap pemimpin atau manajer organisasi perlu mewujudkan iklim etika yang baik bagi anggota atau karyawannya, di mana mereka dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal dan produktif. Untuk mencapai tujuan, visi dan misi suatu perusahaan maka dibutuhkan usaha yang maksimal dari suatu organisasi untuk mencapainya.<sup>33</sup>

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari tiga belas faktor diantaranya yaitu :

### **a. Kemampuan dan keahlian**

Kemampuan atau skill yang dimiliki karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

### **b. Pengetahuan**

Maksud dari pengetahuan ini yaitu pemahaman karyawan tentang suatu pekerjaan. Jika karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya maka hasil yang dihasilkan dari pekerjaannya akan baik.

### **c. Rancangan kerja**

---

<sup>32</sup> Tun Huseno, *Kinerja Pegawai*, (Malang : Media Nusa Creative, 2015), 87.

<sup>33</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 4-10.

Rancangan pekerjaan yang sudah terstruktur dengan baik maka kan dapat memudahkan para karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan tepat dan benar.

d. Kepribadian

Karakter yang dimiliki oleh setiap karyawan di lingkungan perusahaan

e. Motivasi kerja

Dorongan bagi seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya

f. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin atau manajer untuk mengatur, memerintah dan mengelola bawahannya untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

g. Gaya kepemimpinan

Sikap atau perilaku seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan yang diatur untuk hal-hal yang berlaku di suatu perusahaan.

i. Kepuasan kerja

Perasaan yang dirasakan saat melakukan maupun sesudah melakukan suatu pekerjaan.

j. Lingkungan kerja

Suasana maupun keadaan di sekitar lokasi perusahaan tempat bekerja.

k. Loyalitas

Adalah menjaga nama baik perusahaan serta kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

l. Komitmen

Ketaatan karyawan dalam melaksanakan aturan dan kebijakan dalam perusahaan

m. Disiplin kerja

Upaya karyawan untuk dapat mematuhi peraturan serta menjalankan aktivitasnya dengan sungguh-sungguh.<sup>34</sup>

### C. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Ruth Novia, dkk mengemukakan indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Kualitas Kerja

Keserasian antara tugas, keterampilan serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kualitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan mutu yang ditetapkan oleh perusahaan. Kualitas kerja dalam hal ini ini yaitu ketelitian, kerapihan dalam melakukan tugas pekerjaan.

b. Kuantitas

Besaran hasil yang ditunjukkan dalam unit serta siklus kegiatan yang telah diselesaikan yaitu jumlah yang dihasilkan sehingga dinyatakan dalam kuantitas.

c. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan kegiatan dengan tepat waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia dengan kegiatan yang lain.

d. Efektivitas

---

<sup>34</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2016), 189.

Meningkatkan hasil di setiap unit dalam pemakaian sumber daya dengan memaksimalkan pemakaian sumber daya yang ada.

e. Komitmen

Dimana karyawan yang mampu melaksanakan fungsi kerjanya serta tanggung jawabnya bagi perusahaan disebut dengan komitmen.<sup>35</sup>

#### **D. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja**

Menurut Tan, hubungan budaya organisasi dengan kinerja sangat berkaitan erat karena budaya organisasi memiliki peran dalam menetapkan pertumbuhan suatu organisasi. Pertumbuhan suatu organisasi yang berkembang yang disebabkan oleh budaya organisasi yang berada di dalamnya dapat menumbuhkan semangat kerja orang-orang di dalamnya sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun, ada juga organisasi yang hancur dikarenakan tidak terpeliharanya budaya organisasi secara produktif. Sehingga perlu adanya pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi karena budaya organisasi memiliki manfaat serta kunci untuk suatu perubahan yang berdampak pada kinerja organisasi.

Budaya organisasi merupakan satuan norma yang didalamnya memuat keyakinan, sikap, *core values* serta pola perilaku yang dilaksanakan dalam organisasi. Keyakinan merupakan segala asumsi serta persepsi tentang sesuatu serta orang dalam organisasi secara keseluruhan yang telah diterima dengan benar dan sah. *Core values* merupakan nilai-nilai yang menonjol yang diterima seluruh anggota organisasi. Dan pola perilaku merupakan cara orang berperilaku terhadap orang lain disekitarnya. Sehingga budaya organisasi berpengaruh jangka panjang terhadap kinerja suatu organisasi. Walaupun tidak gampang untuk melakukan

---

<sup>35</sup> Ruth Novia, dkk, *Kinerja Karyawan*, (Bandung : Widina Bhakti Persada, 2021), 6.

perubahan, budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang positif akan dapat memberikan motivasi kepada orang-orang yang ada di organisasi tersebut sehingga orang-orang tersebut dapat berkembang serta memperbaiki diri.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Nawawi Ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, (Depok : Kencana, 2017), 226-230.