

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

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

Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat yang menyatukan berbagai elemen didalam suatu organisasi. Aturan, nilai-nilai, dan kode etik yang terdapat dalam budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mengkoordinasi dan menyatukan seluruh anggota. Ketika seseorang ingin bergabung dengan suatu organisasi, calon anggota tersebut biasanya memiliki latar belakang budaya dan karakter yang beragam. Untuk dapat diterima, mereka diharuskan untuk memahami dan mengadopsi budaya organisasi yang ada. Selain sebagai alat perekat, budaya organisasi juga memberikan arahan tentang tujuan yang ingin dicapai oleh anggotanya. Budaya organisasi yang positif dapat mendorong peningkatan kinerja anggota yang nantinya akan memberikan dampak peningkatan kinerja perusahaan<sup>19</sup>

Menurut Robbins dalam Habudin menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota dan membedakan suatu organisasi dari yang lainnya. Kemudian menurut Schein dalam Habudin mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang untuk membantu organisasi dalam menghadapi

---

<sup>19</sup> Kaswan, *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi* (Bandung: Penerbit Yrama Media, 2019): 330.

masalah yang muncul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal.<sup>20</sup>

Beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu melalui pembelajaran untuk mengatasi tantangan dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal. Ketika karyawan memahami nilai-nilai organisasi, hal ini akan mendorong mereka untuk menginternalisasi nilai tersebut dalam perilaku sehari-hari, yang pada gilirannya membentuk etos kerja mereka. Sumber daya yang dimiliki, dilengkapi dengan sistem, teknologi, strategi perusahaan, dan infrastruktur logistik yang memadai, akan disinergikan dengan etos kerja individu yang baik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.<sup>21</sup>

## 2. Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem kompleks yang terdiri dari berbagai elemen saling terkait, yang bersama-sama membentuk identitas serta cara kerja organisasi tersebut. Memahami elemen-elemen ini sangat penting, karena mereka akan menjadi fondasi bagi pengembangan, pelestarian, dan perubahan budaya organisasi seiring berjalannya waktu.<sup>22</sup> Meskipun para ahli mungkin memiliki pandangan yang berbeda mengenai jumlah elemen yang ada dalam budaya organisasi, umumnya dapat dibagi menjadi dua komponen utama sebagai berikut:

---

<sup>20</sup> Habudin, "Budaya Organisasi", *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara* 1, no. 1 (2020): 25.

<sup>21</sup> Khairudin Dodi Pramana, Nelly Armayanti, Irwansyah, *Budaya Organisasi* (Medan: CV. Merdeka Kreasi Group, 2022): 101.

<sup>22</sup> Amos Lukas Rudi Alhemp, Alex Zamii, Djoko Goenawan, Muhammad Yusuf, *Budaya Organisasi* (Sumatera Barat: Penerbit Takazza Innovatix Labs, 2024): 7.

a. Elemen Idealis

Unsur ini biasanya tidak tertulis, untuk organisasi kecil dikaitkan dengan pemilik berupa doktrin, filosofi hidup atau nilai-nilai individu pendiri organisasi. Elemen idealis ini berperan sebagai pedoman yang menentukan arah organisasi serta mempengaruhi keseharian anggotanya. Meskipun seringkali dinyatakan secara formal dalam visi dan misi, tujuannya tetap sama menjaga keberlangsungan ideologi organisasi. Disamping nilai-nilai yang terangkum, elemen idealis juga mencakup komponen yang lebih mendasar, yaitu asumsi dasar yang diterima dan diterapkan tanpa disadari.

b. Elemen Perilaku

Berbeda dengan elemen idealis, elemen perilaku lebih tampak dan diungkapkan melalui tindakan sehari-hari anggota organisasi. Ini termasuk simbol seperti logo, bahasa yang digunakan, cara berkomunikasi, serta cara berpakaian atau bertindak yang dapat dengan mudah dipahami oleh pihak luar. Elemen-elemen ini sering kali dianggap sebagai representasi dari budaya organisasi, karena mudah diakses dan diinterpretasikan oleh orang luar, meskipun interpretasinya kadang-kadang berbeda dari pemahaman mereka yang terlibat langsung dalam organisasi. Selain itu, elemen perilaku juga dapat mencakup aspek visual seperti desain yang semakin memperkuat citra budaya organisasi di mata publik.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Hendra Wahyuddin, "Budaya Organisasi Hendra Wahyudin," *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal* 1, no. 3 (2022): 53.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Hari Sulaksono berikut merupakan tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat budaya organisasi:

a. Inovasi dan pengambilan risiko

Karakteristik pertama berfokus pada sejauh mana perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan terobosan baru dalam pekerjaan mereka dan berani mengambil risiko demi mencapai hasil yang optimal.

b. Perhatian pada detail

Karakteristik kedua menekankan pentingnya ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap rincian yang diharapkan dari setiap karyawan.

c. Berorientasi pada hasil

Karakteristik ketiga menunjukkan bahwa manajemen harus lebih memusatkan perhatian pada hasil akhir suatu proyek atau pekerjaan daripada terlalu fokus pada metode dan proses yang digunakan.

d. Berorientasi pada manusia.

Karakteristik keempat berkaitan dengan bagaimana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil akhir terhadap individu didalam organisasi.

e. Berorientasi pada tim

Karakteristik kelima menandakan bahwa aktifitas kerja lebih diutamakan sebagai kolaborasi tim, bukan sekedar upaya individu.

f. Agresivitas

Karakteristik yang keenam mencerminkan seberapa jauh karyawan

dalam suatu proyek menunjukkan sikap agresif dan semangat kompetitif, dibandingkan dengan sikap yang terlalu santai.

g. Stabilitas

Karakteristik ketujuh mengacu pada sejauh mana organisasi berusaha mempertahankan keadaan saat ini dibandingkan dengan dorongan untuk tumbuh dan berkembang.<sup>24</sup>

#### 4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Nur Rohmah fungsi budaya didalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya berfungsi untuk menetapkan batas-batas yang jelas dalam suatu lingkungan.
- b. Budaya merupakan identitas yang melekat pada setiap anggota organisasi.
- c. Budaya berperan dalam mendorong timbulnya komitmen diantara individu.
- d. Budaya dapat memperkuat stabilitas sistem sosial yang ada.<sup>25</sup>

### B. Kinerja Perusahaan

#### 1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah hal yang penting sebagai perhatian seluruh organisasi, baik organisasi pemerintah ataupun swasta, lantaran dengan kinerja yang baik bisa menaikkan kepuasan *shareholder* ataupun *stakeholder* organisasi tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian

---

<sup>24</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja* (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2019),8.

<sup>25</sup> Nur Rohmah Andi Prasetyawan, Winarto, *Budaya Organisasi* (Semarang: PIP Semarang Publisher, 2018),4.

atas persyaratan pekerjaan tertentu yang secara langsung tercermin dalam hasil yang dihasilkan. Menurut Mulyadi dalam Hudaya menjelaskan bahwa kinerja perusahaan adalah keseluruhan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran strategi yang telah dirumuskan.<sup>26</sup> Sedangkan menurut Surjadi dalam kinerja organisasi merupakan totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.<sup>27</sup> Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai strategi yang disusun dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan<sup>28</sup>

## 2. Indikator Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan diukur dengan membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan atau yang diinginkan. Kinerja aktual diukur dengan membandingkan data atau informasi yang ada dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan kinerja yang diinginkan atau diharapkan merupakan target atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Mutia terdapat indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan antara lain:

---

<sup>26</sup> Hudaya Latuconsina, *Manajemen Strategi* (Banten: Berkah Aksara Cipta Karya, 2024): 141.

<sup>27</sup> Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja Performance Management*, STAIN Jember Press: 2014.

<sup>28</sup> Hudaya Latuconsina, *Manajemen Strategi* (Banten: Berkah Aksara Cipta Karya, 2024): 137.

a. Indikator kinerja *input* (masukan)

Merupakan indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi.

b. Indikator kinerja *output* (keluaran)

Merupakan sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.

c. Indikator kinerja *outcome* (hasil)

Merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

d. Indikator kinerja *benefit* (manfaat), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

e. Indikator kinerja *impact* (dampak), yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.<sup>29</sup>

### 3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross dalam Ahmad Daengs manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

a. Mengkaji kinerja perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggan mampu mendekatkan hubungan antar perusahaan dan pelanggannya, serta mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.

---

<sup>29</sup> Onita Sari Sinaga, *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020): 27.

- b. Mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik sebagai bagian dari rantai nilai antara pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai jenis pemborosan sambil mendorong langkah-langkah untuk mengurangnya.
- d. Mengubah tujuan strategis yang seringkali masih samar menjadi lebih jelas, sehingga mempercepat proses belajar dalam organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan perubahan dengan memberikan penghargaan bagi perilaku yang diharapkan.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Achmad Daengs, *Membangun Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi* (Surabaya: Unitomo Press, 2022): 65.