

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Kata "budaya" berasal dari perkembangan bahasa Sanskerta "budhayah", bentuk jamak dari "buddhi" atau akal, serta kata majemuk "budi-daya", yang mengandung arti "daya dari budi" yang mencakup cipta, karsa, dan rasa. Dengan kata lain, "budaya" dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari budi yang menciptakan, merencanakan, dan merasakan. Kebudayaan sendiri merupakan hasil dari pengembangan budaya, yang meliputi semua karya cipta, rencana, dan pengalaman yang terbentuk.¹ Kamus besar bahasa Indonesia menyebutkan bahwa budaya dapat diartikan sebagai sesuatu mengenai kebudayaan yang telah berkembang; sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar diubah.² Budaya organisasi adalah suatu pemikiran hidup dengan mencanangkan nilai-nilai yang mengakar dalam watak hingga menjadi pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok warga ataupun organisasi hingga tercermin menjadi perilaku. Budaya organisasi akan membuat sebuah perusahaan mempunyai ciri khas dalam organisasinya mencakup nilai-nilai, keyakinan, simbol, dan asumsi-asumsi yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

¹ Ary H Gunawan, *Sosiologi Pendidikan Suatu Analisis Sosiologi tentang Pelbagai Problem Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 16.

² Tim Litbang Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Terbaru* (Pustaka Baru Press, 2024).

2. Karakteristik Budaya Organisasi

setiap organisasi memiliki budaya sendiri karena memiliki ciri khas yang berbeda-beda dan unik sehingga memengaruhi banyak hal, salah satunya adalah karakteristik budaya organisasi itu sendiri. sehingga, penting sekali untuk memahami karakteristik budaya organisasi yang berkembang agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. Menurut Robbins, Terdapat delapan karakteristik budaya organisasi, antara lain:³

- a. Inovasi (*innovation*); sejauh mana budaya organisasi mendorong para karyawan untuk berinovasi dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail (*attention of detail*); sejauh mana budaya organisasi mendorong karyawan untuk memerhatikan terhadap berbagai detail.
- c. Ketegasan (*Decisiveness*); sejauh mana budaya organisasi memiliki sifat ketegasan terhadap karyawan
- d. Berorientasi pada tim (*tim orientation*); sejauh mana budaya organisasi menjelaskan tentang pekerjaan dalam suatu organisasi didefinisikan sebagai pekerjaan tim bukan individu.
- e. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana budaya organisasi mengakibatkan para karyawan agar fokus pada hasil yang dikerjakan, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil tersebut.
- f. Agresivitas (*aggressiveness*); sejauh mana budaya organisasi dapat membuat karyawan menjadi agresif dalam berkompetitif daripada tenang
- g. Dukungan (*Supportiveness*); sejauh mana budaya organisasi dapat mendukung karyawan agar kinerjanya menjadi lebih baik.

³ Stephen P.. Robbins dan Tim. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, ed. ke-15 (Harlow: Pearson Education Limited, 2022), 301.

- h. Perhatian dalam penghargaan (*Rewards Emphasis*); sejauh mana budaya organisasi mempunyai perhatian dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada karyawan yang telah memenuhi tugasnya.

3. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi di perusahaan memiliki peranan yang penting untuk dipahami dan diterapkan sehingga perusahaan dapat mempertahankan, mengganti, dan menambahkan apabila peraturan tersebut tidak sesuai atau kurang dengan tujuannya. Pada perusahaan budaya dibentuk melalui tiga hal, pemilik usaha memberikan pekerjaan dengan memperlihatkan bagaimana cara bekerja mereka, pemilik usaha mengedukasi karyawan dengan cara berpikir, dan terakhir pemilik usaha menjadi salah satu contoh untuk karyawan dapat memahami diri sendiri dengan banyaknya asumsi terkait keyakinan dan nilai. Menurut Schein, terdapat lima unsur yang dapat membentuk budaya organisasi:⁴

- a. Lingkungan perusahaan, suatu yang menentukan apa yang harus dikerjakan dan diselesaikan untuk mencapai target yang sudah ditentukan.
- b. Bentuk kepercayaan, salah satu dasar yang menjadi pedoman dan sebagai pembeda pada suatu organisasi dengan organisasi.
- c. Tokoh utama, pada sebuah perusahaan memiliki salah satu tokoh atau seseorang yang dapat menjadi anutan yang teladan bagi karyawan.
- d. Ritual, setiap perusahaan memiliki acara tersendiri yang sudah lama dijalankan dan rutin sebagai bentuk reward atau apresiasi pada karyawan.
- e. kultur budaya, sebagai bentuk untuk menyebarkan budaya dalam organisasi

⁴ Edgar H. Schein dan Peter Schein, *Organizational Culture and Leadership*, ed. ke-5 (Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2017), 127.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi memperlihatkan kegunaan dan peran budaya organisasi. Keberhasilan organisasi biasanya bergantung pada peran budaya dalam organisasi tersebut. fungsi budaya organisasi dipecah menjadi 4 yaitu:⁵

a. Memberi Anggota Identitas Organisasi

Budaya akan menjadikan suatu organisasi mempunyai ciri khas dan karakteristik tersendiri. Ciri khas tersebut dapat digunakan untuk membedakan antar organisasi yang lain yang sama-sama mempunyai ciri khas dan karakteristik lain.

b. Memfasilitasi Komitmen Kolektif

Budaya organisasi menjadikan karyawan untuk berkomitmen terhadap standar organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang ingin dicapai. Hal tersebut menyebabkan para karyawan mempunyai rasa bangga terhadap organisasi tersebut.

c. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial

Budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan dan interaksi sosial menjadi stabil tanpa ada pergolakan karena pengelolaan konflik dilakukan secara efektif.

d. Membentuk Perilaku

Budaya organisasi dapat membentuk perilaku para karyawan hingga membantunya dalam mencapai puncak lingkungan. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikir sehat dan bermakna

⁵ I Nyoman dkk., *Perilaku dan Budaya Organisasi* (PT Global Eksekutif Teknologi, 2023), 34, www.globaleksekuatifteknologi.co.id.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Asal muasal kata kinerja berasal dari bahasa Inggris *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah capaian dari pegawai yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya dengan capaian yang baik secara kualitas maupun kuantitas.⁶

Bangun telah menyatakan bahwa kinerja (*performance*) capaian seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Setiap pekerjaan memiliki persyaratan tertentu untuk mencapai tujuannya, yang disebut standar pekerjaan (*job standard*). Standar kinerja adalah tingkat penyelesaian suatu pekerjaan yang digunakan sebagai tolok ukur untuk tujuan dan target yang ingin dicapai.⁷

Untuk menghasilkan kinerja yang baik maka diperlukan manajemen kinerja yang baik. Ada banyak definisi tentang manajemen kinerja yang dikemukakan oleh para ahli terutama mereka yang memiliki keahlian dalam bidangnya karena setiap definisi manajemen kinerja itu sendiri memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dalam pengertian itu cocok diterapkan di suatu perusahaan/organisasi yang menganut suatu konsep dan budaya (*concept and culture*) yang seperti ini namun tidak tepat diterapkan pada perusahaan yang menganut konsep dan budaya yang berbeda. Sehingga untuk menerapkan suatu format manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara

⁶ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 67.

⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2022), 231.

mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif.⁸ Artinya fleksibilitas dengan tetap mengedepankan tujuan inti perusahaan yaitu mewujudkan suatu perusahaan yang profesional dan disegani oleh para mitra bisnis serta pesaing.

Adapun pengertian dari manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal. Secara terperinci, Ismet Huntua, membagi tiga jenis kinerja dilihat dari manajemen umum kinerja organisasi, antara lain: ⁹

- a. Kinerja administratif adalah kinerja yang berkaitan dengan kinerja administrasi, seperti struktur organisasi, hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab, serta mekanisme aliran transformasi untuk tercapainya sinkronisasi antar untuk kerja dalam organisasi.
- b. Kinerja operasional adalah kinerja yang terkait dengan kegiatan operasional, seperti penyediaan seluruh fasilitas operasi dan pemeliharaan arus kegiatan, agar seluruh tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif.
- c. Kinerja strategi adalah kinerja yang terkait dengan pencapaian misi tujuan umum organisasi secara kebijakan strategi yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Fungsi manajemen mencakup kontrol atau pengawasan, yang juga dikenal sebagai *monitoring* dan evaluasi. Fungsi ini dilakukan untuk memastikan apakah

⁸ Muhammad Dzikri Abadi dan Anas Taufiqurrahman, "Fleksibilitas Kerja, Insentif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Driver Grabbike Lamongan," *Media Komunikasi Ilmu Ekonomi* 40, no. 1 (30 Juni 2023): 30–40, <https://doi.org/10.58906/melati.v40i1.97>.

⁹ Nawaw Ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2013), 4.

kinerja dalam suatu organisasi berjalan dengan baik atau tidak. Dalam manajemen berbasis syariah, kualitas kinerja organisasi sangat bergantung pada kualitas pengawasannya. Seperti yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW dan para khalifah setelah beliau, pengawasan dan audit terhadap kinerja umat menjadi hal yang penting. Rasulullah secara rutin mengaudit kinerja para gubernur dan pejabat yang berhubungan dengan keuangan negara, seperti petugas pengumpul zakat.¹⁰

2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja adalah evaluasi terhadap kemajuan yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam berorganisasi, berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang mereka miliki untuk mencapai tujuan tersebut. Wilson Bangun menyatakan bahwa dalam mengukur kinerja, terdapat tolok ukur yang digunakan sebagai indikator pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator pencapaian tujuan organisasi antara lain:¹¹

- a. Kualitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- b. Kuantitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu. dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

¹⁰ Abu Sinn Ibrahim, *Manajemen Syariah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 181.

¹¹ Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 231.

- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
 - e. Kemandirian, yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
 - f. Kerja sama, yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.
3. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Mitchell menyatakan bahwa kinerja karyawan itu meliputi beberapa aspek, antara lain:

a. Kualitas kerja

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya.

b. Ketepatan

Seseorang yang bias bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat, dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan

kreativitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai ide inovatif.¹²

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, maupun teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:¹³

- a. Faktor personal (individu) yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi dan komitmen, kepercayaan diri, serta etika yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yaitu meliputi kualitas dalam memberikan motivasi, dukungan arahan dan semangat, yang diberikan manajer dan pemimpin tim.
- c. Faktor sistem yang meliputi: kultur kinerja dalam organisasi dan proses organisasi, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, sistem kerja.

¹² Ibrahim, *Manajemen Syariah*, 182.

¹³ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2019), 21.

- d. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi perubahan lingkungan dan tekanan secara internal ataupun eksternal
- e. Faktor lain, seperti pemberian semangat dan dukungan oleh teman satu tim, kepercayaan sesama tim, juga kekompakan dan eratnya hubungan antar anggota tim.