

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori

1. Budaya Organisasi

Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pemahaman bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, sehingga membentuk suatu sistem makna yang diinterpretasikan secara seragam. Pemahaman bersama ini mencakup cara anggota organisasi menafsirkan berbagai kegiatan maupun subsistem yang ada di dalam organisasi. Dengan adanya kesamaan persepsi tersebut, budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman yang menyatukan tindakan, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.¹⁶

Menurut Kamaroellah Agoes, budaya organisasi merupakan komponen dari sistem nilai, keyakinan, asumsi, serta norma-norma yang telah terbentuk dan berlangsung sejak lama, kemudian diikuti serta disepakati oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan menyelesaikan permasalahan yang muncul di dalamnya. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipandang sebagai jiwa organisasi sekaligus jiwa setiap anggota yang terlibat di dalamnya. Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai aturan tidak tertulis, tetapi juga menjadi landasan moral dan identitas yang menyatukan seluruh anggota dalam mencapai tujuan bersama.¹⁷

Dari berbagai pengertian mengenai budaya organisasi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pemahaman bersama yang diikuti oleh setiap anggota organisasi sebagai suatu sistem yang selanjutnya dapat

¹⁶ Busro Muhammad, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2018), 4.

¹⁷ Kamaroellah Agoes, *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi Dan Manfaat)* (Surabaya: CV Salsala Pbiutra Pratama, 2014), 2.

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

Menurut Robbins dalam Busro menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi yaitu :

- a. Budaya organisasi berfungsi sebagai faktor pembeda yang menegaskan perbedaan karakteristik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya organisasi berperan dalam memperkuat serta meringankan beban komitmen anggota terhadap organisasi, sehingga keterikatan mereka menjadi lebih natural.
- c. Identitas setiap anggota organisasi terbentuk dari budaya yang diwariskan secara turun-temurun dan telah mengakar kuat dalam diri individu.
- d. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang mampu menyatukan seluruh anggota, menciptakan harmoni, dan memperkuat solidaritas di dalam organisasi.
- e. Budaya organisasi berperan menetapkan standar yang digunakan dalam proses penerimaan pegawai, penilaian kinerja, promosi, serta kesesuaian hubungan antara karyawan dengan perusahaan.¹⁸

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan terdapat lima indikator yaitu :¹⁹

- a. Inisiatif Perseorangan (*Individual Initiative*)

¹⁸ 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*): 443.

¹⁹ Syarif Faroman, *Budaya Organisasi Dan Kewirausahaan* (Makassar: Yayasan Barcode, 2020), 9.

Inisiatif Perseorangan yaitu suatu konsep yang mencerminkan kapasitas individu dalam mengelola dan menyeimbangkan tanggung jawab, kebebasan, serta keleluasaan yang melekat pada dirinya.

Dengan demikian, inisiatif perseorangan dapat dipandang sebagai manifestasi dari integrasi ketiga aspek tersebut. Ia menjadi indikator penting dalam menilai kualitas kemandirian seseorang, sekaligus mencerminkan sejauh mana individu mampu berperan sebagai subjek yang bertanggung jawab, bebas, dan memiliki keleluasaan dalam menjalani kehidupan bermasyarakat.

b. Toleransi Terhadap Risiko (*Risk Tolerance*)

Merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan sejauh mana karyawan didorong untuk mengambil keputusan berani, menghadapi ketidakpastian, serta bersikap agresif dan inovatif dalam menjalankan tugas.

Konsep ini menekankan dukungan organisasi terhadap keberanian bereksperimen dan penciptaan ide baru, meskipun terdapat kemungkinan kegagalan.

c. Pengawasan (*Control*)

Dapat dipahami sebagai bentuk kontrol menyeluruh yang dilakukan secara langsung oleh organisasi untuk memantau dan mengarahkan perilaku karyawan. Konsep ini menekankan adanya mekanisme pengendalian yang bertujuan memastikan setiap tindakan individu sesuai dengan standar, aturan, serta tujuan yang telah ditetapkan.

d. Dukungan Manajemen (*Management Support*)

Dukungan Manajemen dapat diartikan sebagai tingkat keterlibatan seorang manajer dalam membangun komunikasi yang efektif, memberikan bantuan, serta menunjukkan sikap mendukung terhadap bawahannya.

Konsep ini menekankan peran manajer sebagai fasilitator yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memastikan bahwa karyawan memperoleh motivasi, bimbingan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Pola komunikasi (*Communication Pattern*)

Pola komunikasi ini menekankan bahwa hubungan antarindividu dalam organisasi tidak terjadi secara bebas, melainkan mengikuti jalur resmi yang mencerminkan *hierarki* formal sebagai mekanisme pengendali.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dipandang sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Seorang karyawan yang berkinerja baik tidak hanya memenuhi target yang ditetapkan, tetapi juga menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, kinerja menjadi salah satu tolak ukur penting dalam menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Siahaan, kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam periode tertentu. Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya sekadar output yang dihasilkan, melainkan juga mencerminkan proses kerja yang dilakukan oleh

karyawan dalam kerangka aturan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan organisasi.²⁰

Mangkunegara menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan bentuk pencapaian kerja yang dapat dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas, yang dicapai dalam pelaksanaan tugas-tugas yang telah dibebankan oleh perusahaan. Kinerja tidak hanya sekadar hasil akhir dari pekerjaan, tetapi juga mencerminkan proses, sikap, dan perilaku karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.²¹

Menurut pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan indikator keberhasilan kerja yang tercermin dari perbandingan antara output yang dihasilkan dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian, peran pemimpin dalam menciptakan atmosfer kerja yang sehat dan beretika menjadi sangat krusial agar produktivitas karyawan tetap terjaga. Untuk mencapai visi, misi, serta sasaran perusahaan, dibutuhkan sinergi dan komitmen yang kuat dari semua unsur organisasi.²²

Kasmir juga menjelaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, antara lain: 1) kemampuan dan keahlian, 2) pengetahuan, 3) rancangan pekerjaan, 4) kepribadian, 5) motivasi, 6) kepemimpinan, 7) gaya kepemimpinan, 8) budaya organisasi, 9) kepuasan kerja, 10) lingkungan kerja, 11) loyalitas, 12) komitmen, dan 13) disiplin kerja.²³

Menurut Robbins dalam Ruth Novia, dkk mengemukakan indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :²⁴

a. Kualitas Kerja

²⁰ Adamy Marbawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik Dan Penelitian* (Aceh : Universitas Malikussaleh, 2016), 93.

²¹ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai* (Malang : Media Nusa Creative, 2015), 87.

²² Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja* (Bandung : Alfabeta, 2013), 4-10.

²³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2016), 189.

²⁴ Ruth Novia, dkk, *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 6.

Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menyesuaikan tanggung jawab yang diterima dengan kemampuan yang dimiliki, sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar mutu. Ketelitian dan kerapihan menjadi indikator penting dalam penilaian kualitas tersebut.

b. Kuantitas

Kuantitas output menggambarkan banyaknya unit kerja maupun siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

c. Ketepatan Waktu

Penyelesaian pekerjaan dilakukan sesuai tenggat waktu, disertai dengan pemanfaatan waktu luang untuk kegiatan produktif lainnya.

d. Efektivitas

Efisiensi dicapai dengan cara memaksimalkan pemanfaatan sumber daya guna meningkatkan hasil pada tiap unit kerja.

e. Komitmen

Komitmen ditunjukkan oleh karyawan melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran terhadap kepentingan perusahaan.

3. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi sendiri merupakan seperangkat norma yang di dalamnya mencakup keyakinan, sikap, nilai inti (*core values*), serta pola perilaku yang dijalankan dalam suatu organisasi. Keyakinan mencerminkan asumsi dan persepsi mengenai berbagai hal maupun individu dalam organisasi yang telah diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. Nilai inti (*core values*) adalah nilai-nilai utama yang menonjol dan disepakati oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman bersama. Sementara itu, pola perilaku menggambarkan cara individu berinteraksi dan berperilaku terhadap orang lain di sekitarnya.

Menurut Tan, budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku, berinteraksi, serta menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja. Budaya yang terpelihara dengan baik akan menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan motivasi, serta mendorong terciptanya kinerja yang optimal. Sebaliknya, organisasi dapat mengalami kemunduran bahkan kehancuran apabila budaya organisasi tidak dijaga dan dikembangkan secara produktif.

B. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan jawaban sementara atau suatu dugaan yang perlu diuji terlebih dahulu untuk mengetahui kebenarannya. Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

Misal

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Mahakarya Kemasan Digital.
2. H_a : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Mahakarya Kemasan Digital.