

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Budaya Organisasi

###### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya yaitu pikiran, akal, adat istiadat, sesuatu dalam kebudayaan yang telah berkembang atau yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar diubah.<sup>1</sup> Sedangkan organisasi merupakan kesatuan (susunan dan sebagainya), terdiri dari bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan, dan sebagainya untuk tujuan tertentu.<sup>2</sup>

Menurut Sulaksono, budaya organisasi menunjuk pada seperangkat keyakinan, perilaku serta tata korelasi dan asumsi yang diterima dengan jelas kemudian digunakan oleh semua anggota organisasi untuk mengatasi lingkungan eksternal dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup> Sedangkan menurut Torang, budaya organisasi adalah konsep dasar suatu organisasi meliputi sudut pandang keyakinan (*belief*), norma (*norm*), nilai (*value*), dan sistem (*system*) yang dilihat menjadi ciri utama dan menjadi acuan dalam berperilaku bagi seseorang dalam suatu perusahaan.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> <https://kbbi.kemendikbud.go.id/entri/budaya>, diakses pada 15 Februari 2022 pukul 19.30.

<sup>2</sup> <https://kbbi.kemendikbud.go.id/entri/organisasi>, diakses pada 15 Februari 2022 pukul 19.35.

<sup>3</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja* (Jakarta: Penerbit Deepublish, 2015), 4.

<sup>4</sup> Syamsir Torang, *Organisai & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013), 107.

Selain itu, sudut pandang terkait proses bekerja dalam Islam, seperti firman Allah dalam surah Al-Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلًّا فَامْشَوْا فِيهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ، وَإِلَيْهِ النُّشُورُ . ١٥

Artinya: Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah untuk dijelajahi, maka jelajahilah di segala pejunya dan makanlah sebagaimana dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan. (QS Al-Mulk: 15)<sup>5</sup>

Dari ayat diatas, dapat kita peroleh hikmah dari terbentunya budaya organisasi adalah Islam mengajarkan kepada setiap manusia untuk bekerja keras dan memiliki arah dan tujuan. Oleh karena itu, bekerja adalah ibadah, seorang muslim yang bekerja keras sama dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah dalam prosesnya.<sup>6</sup>

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Adapun Robbins menjelaskan fungsi dari budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya membuat pembeda antar organisasi
2. Budaya menciptakan suatu identitas anggota organisasi.
3. Budaya menimbulkan keterikatan terhadap organisasi.
4. Budaya pemersatu antar karyawan dalam perusahaan.
5. Budaya menjadi pembentuk tingkah perilaku karyawan.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah* (Jakarta: Pustaka Al-Mubtin, 2013), QS. Al-Mulk: 15.

<sup>6</sup> Fitri Wahyuni, & SUCi Midsyahri Azizah, "Budaya Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadist" *Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, volume 2 Nomor 2, (Ponorogo: IAI Sunan Giri, 2021).

<sup>7</sup> Kristin Juwita, *Perilaku Organisasi* (Malang: Literasi Nusantara, 2021), 2.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bisa berjalan dengan baik jika terdapat manajemen yang bagus pula dalam mengelola sumber dayanya. Menurut Rivai dan Mulyadi menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi ada dua, meliputi faktor dari dalam dan faktor luar. Kedua faktor ini harus menjadi pertimbangan dalam pengembangan sistem sosial untuk mempermudah proses pencapaian tujuan organisasi.<sup>8</sup>

Adapun faktor internal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi meliputi kekuatan; parameter, dengan objek yang lebih besar akan semakin mudah untuk dimengerti; beragam; dan repetisi tekanan eksternal. Sedangkan faktor eksternalnya terdiri dari pembelajaran, motivasi dan kepribadian karyawan setiap individu.

### **d. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Arifin menjelaskan bahwa karakteristik budaya organisasi, antara lain:

- 1) Budaya diciptakan (*culture is invented*), ada tiga sistem yang menciptakan budaya: Sistem ideologi terdiri atas ide, keyakinan, nilai dan pertimbangan apa yang diinginkan; Sistem teknologi seperti keterampilan, kerajinan dan seni; Sistem organisasi seperti keluarga dan kelas sosial yang membentuk perilaku manusia.

---

<sup>8</sup> Novalien C. Lewaherilla dkk, *Knowledge Management* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021), 86-87.

- 2) Budaya dipelajari (*culture is learned*), mengamati dan mempelajari kebiasaan suatu kelompok untuk dijadikan dasar dalam menentukan program kerja yang sesuai dengan budaya yang ada dalam organisasi tersebut.
- 3) Budaya secara sosial diturunkan (*culture is socially shared*), artinya budaya tersebut sudah mengakar sejak jaman dahulu yang terus dianut oleh generasi berikutnya.
- 4) Budaya bersifat adaptif (*culture adaptive*), budaya tersebut harus menyesuaikan dengan budaya baru yang memberikan banyak manfaat lain agar tidak ditinggalkan oleh masyarakat.
- 5) Budaya memberi petunjuk (*culture is prescriptive*), artinya kebiasaan apa saja yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberikan inovasi.<sup>9</sup>

**e. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Sulaksono, parameter budaya organisasi antara lain:

- 1) Inovatif memperhitungkan risiko, artinya setiap karyawan akan memberikan banyak perhatian terhadap setiap permasalahan yang dapat merugikan organisasi.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Rois Arifin, & Amirullah, Khalikussabir, *Budaya dan Perilaku Organisasi* (Malang: Intrans Publishing, 2017), 31-32.

<sup>10</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, 14-15.

- 2) Memberikan kepedulian pada setiap problem pekerjaan secara menyeluruh, yang menunjukkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
- 3) Berorientasi pada hasil yang ingin dicapai. Bagi seorang manajer harus mampu mengarahkan dan memberdayakan bawahannya untuk memperoleh kinerja terbaik.
- 4) Memfokuskan pada semua kepentingan dan kebutuhan karyawan, kerjasama tim sangat mempengaruhi keberhasilan atau kinerja suatu organisasi, oleh karena itu manajer harus bisa membentuk *teamwork*.
- 5) Gairah dalam bekerja, produktivitas tinggi akan dihasilkan apabila kinerja karyawan dapat memenuhi standar pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan. Performa yang baik tersebut meliputi kemampuan dan keterampilan (*Ability and skill*) yang mengharuskan disiplin dan rajin dalam menjalankannya.
- 6) Mempertahankan konsistensi dalam kerja, artinya setiap karyawan harus tetap menjaga kondisi kesehatannya agar selalu prima misalkan dengan cara teratur mengonsumsi makanan yang bergizi.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ibid., 14-15.

## 2. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau kinerja aktual yaitu prestasi kerja atau jasa yang dilakukan oleh seseorang.<sup>12</sup> Menurut Mangkunegara, kinerja merupakan hasil kerja seseorang dilihat dari sisi kualitas dan kuantitas pencapaian seseorang untuk menyelesaikan tugasnya dengan tanggung jawab penuh.<sup>13</sup> Sedangkan menurut Fauzi, *performance* (prestasi kerja) merupakan performa atau pencapaian karyawan berupa produk atau pelayanan yang menjadi dasar untuk evaluasi karyawan tempat ia bekerja dengan menunjukkan pengetahuan karyawan terkait pekerjaannya.<sup>14</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang dihasilkan seseorang dari pelaksanaan tugasnya yang disesuaikan dengan target atau tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan mengetahui kinerja tersebut, perusahaan dapat mengetahui apakah rancangan dan proses kerja yang telah dilakukan sudah mencapai tujuan perusahaan dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh manajemen. Selain itu, kinerja ini mencerminkan hasil yang dicapai yang berkaitan dengan target dan strategi perusahaan,

---

<sup>12</sup> Bintoro, dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Gava Media, 2017), 106.

<sup>13</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed. 14* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 22.

<sup>14</sup> Akhmad Fauzi, dkk., *Manajemen Kinerja* (Surabaya: Airlangga University Press, 2020), 2.

kepuasan *customer* serta seberapa besar kontribusinya terhadap perekonomian. Sehingga peningkatan kinerja ini perusahaan akan mendapatkan dampak positif seperti terwujudnya visi misi perusahaan akibat dari tingkat kinerja yang baik dan optimal tersebut.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, loyalitas, komitmen organisasi, dan disiplin kerja.<sup>15</sup>

Selain itu, menurut Atmosoeparto kinerja suatu organisasi juga sangat dipengaruhi dari faktor internal yang berasal dari Tujuan organisasi, yang target yang harus dicapai serta sesuatu yang ingin dihasilkan oleh suatu perusahaan; Struktur organisasi, merupakan desain tugas dan fungsi yang menjadi tupoksi unit perusahaan yang mencerminkan struktur formal suatu organisasi; Sumber daya manusia, aset yang harus dijaga kualitasnya oleh perusahaan, karena SDM merupakan roda penggerak jalannya organisasi; Budaya organisasi, menjadi ciri khas dan identitas perusahaan, serta dijadikan dasar dalam berperilaku seorang karyawan dalam perusahaan. Sedangkan faktor eksternal yang berasal dari faktor politik, faktor ekonomi, dan faktor sosial.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 193.

<sup>16</sup> Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik* (Jakarta: Grasindo, 2015), 102.

### c. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui hasil dari kinerja seseorang maka diperlukan sebuah penilaian. Penilaian kerja adalah suatu program yang harus dilaksanakan secara teratur untuk memantau dan menguji kinerja seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Kasmir, penilaian kinerja adalah suatu prosedur terstruktur yang digunakan organisasi untuk mengukur keseluruhan kinerja karyawan dalam rentang waktu secara spesifik.<sup>17</sup> Penilaian ini dilaksanakan untuk mengumpulkan informasi dan memberikan data faktual mengenai kinerja karyawan yang bisa dimanfaatkan untuk berbagai kepentingan baik bagi pegawai maupun kepentingan perusahaan itu sendiri.

Menurut Rivai dan Sagala tujuan perusahaan menerapkan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Setiap karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya sehingga akan tercapai suatu hasil seperti yang diharapkan oleh karyawan maupun perusahaan.

2. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian kinerja ini akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kinerjanya, karena semakin baik prestasi yang dicapai maka karyawan tersebut akan terus mempertahankan prestasi

---

<sup>17</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Press, 2016) 185.

yang lebih baik lagi disetiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan.

3. Memberikan kesempatan kerja yang adil

Selain itu, dampak yang dihasilkan dari adanya penilaian ini adalah karyawan akan merasa adil dengan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan akan selalu mengerjakan tugas tersebut dengan sungguh-sungguh.<sup>18</sup>

**d. Indikator Kinerja Karyawan**

Robbins menjelaskan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan secara individual dalam suatu organisasi dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas, dengan melihat pandangan karyawan akan kualitas hasil pekerjaan serta kesempurnaan tugas berdasarkan keunggulan yang dimiliki.
2. Kuantitas, yaitu jumlah unit dan total kegiatan yang terselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat aktivitas selesai di awal waktu dan sesuai dengan target yang ditentukan serta dapat menggunakan waktu luang untuk kegiatan yang positif.
4. Efektivitas, ialah memaksimalkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

---

<sup>18</sup> Rivai dan Ella Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 547.

5. Kemandirian, yaitu tingkatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
6. Komitmen kerja dengan perusahaan dan bertanggung jawab dengan kantor dan pekerjaannya.<sup>19</sup>

### **3. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Dalam berbagai studi empiris mengenai pengukuran dari budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Shahzad bahwa jika karyawan berkomitmen dan mempunyai norma serta nilai yang sejalan dengan organisasi, kondisi tersebut akan meningkatkan kinerja suatu perusahaan melalui tercapainya target-target perusahaan secara keseluruhan.<sup>20</sup>

Budaya organisasi merupakan cara seseorang bertindak dalam organisasi, mencakup satuan norma keyakinan, sikap, *core value*, dan bentuk sikap dan perilaku yang dilakukan dalam perusahaan. Dengan budaya yang baik dan kuat akan mendorong para karyawan untuk terus berkembang dan berinovasi untuk kemajuan perusahaan tempatnya bekerja. Dengan adanya budaya organisasi akan menjadi tolak ukur hidupnya norma, sikap, tata tertib dan peraturan perusahaan yang berhubungan dengan tanggung jawab akan tugas yang diberikan kepada karyawan.

---

<sup>19</sup> Ali Chaerudin, Inta Hartaningtyas Rani, dan Velma Alicia, *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Organisasi* (Sukabumi: CV Jejak, 2020), 35-36.

<sup>20</sup> Marwan, dkk, *Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis* (Yayasan Kita Menulis, 2020), 79.

Selain itu, berkaca pada penelitian terdahulu menurut Rizal dan Sartika bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat, hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi linear sederhana yaitu  $Y=8,735+0,743X$ . Budaya organisasi memberi pengaruh yang cukup besar yaitu sebesar 54,7% terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Rendy Wiratma Tartika yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi kinerja bahkan di lingkungan perusahaan lebih besar pengaruhnya terhadap persaingan. Budaya dapat membantu organisasi agar dapat tumbuh dan berkembang lebih baik lagi, oleh karena itu penting bagi karyawan untuk mengetahui budaya organisasi perusahaan sejak awal bergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan.<sup>21</sup>

## **B. Kerangka Berpikir**

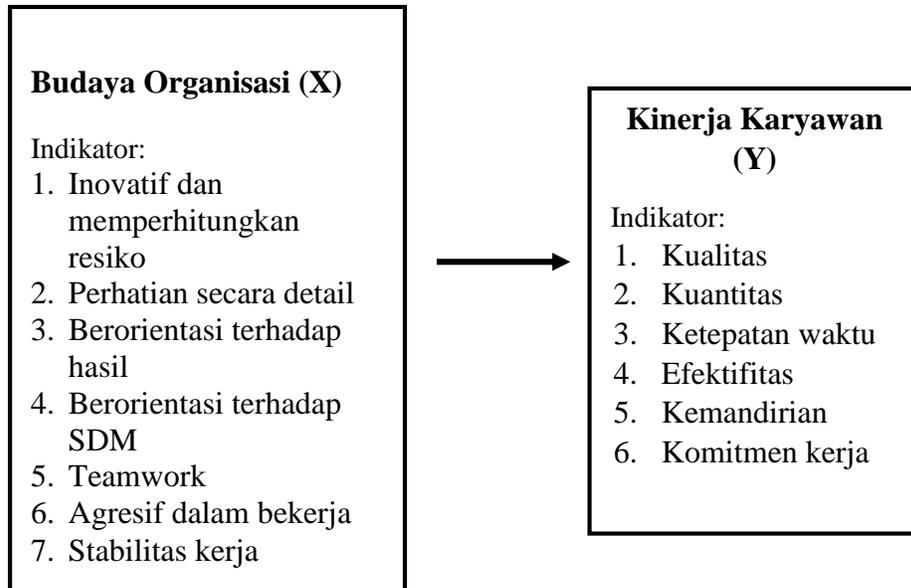
Kerangka teoritis merupakan gambaran pemikiran logik dari peneliti yang akan disusun menjadi hipotesis penelitian, dan diuraikan berdasar teori-teori yang relevan dengan dukungan hasil penelitian sebelumnya. Kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk bagan yang dinamakan dengan bagan alur pikir yang akan menjadi sebagai paradigma penelitian.<sup>22</sup> Untuk memudahkan pemahaman kerangka pikir dalam penelitian ini, maka dapat dilihat pada bagan berikut ini:

---

<sup>21</sup> Rendy Wiratma Tartika, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Toyota Auto 2000 Sukun-Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 45 (1), 2017.

<sup>22</sup> Firdaus, Fakhry Zamzam, *Aplikasi Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 76.

**Bagan 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



**Keterangan:**

→ : Pengaruh

□ : Variabel X dan Y

Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka dapat dipahami hubungan antar variabel yaitu variabel independent (X) adalah budaya organisasi, dan variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Kediri.

### **C. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Syariah Kediri.

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Syariah Kediri.