

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Masalah budaya organisasi (*Organization Culture*) akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu.

Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas member perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi, **(Hofstede 2010:21)**.

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi **(Malayu, 2007: 5)**. Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Organisasi, sebagai suatu kesatuan, memiliki

tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem/pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama (**Chatab, 2007: 9**).

Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut:

1. Para anggapan dasar/*basic assumptions*; merupakan level yang yang paling dalam, dan berada di alam bawah sadar.
2. *Values*; merupakan level kepedulian berikutnya tentang sebaiknya menjadi apa didalam organisasi.
3. Norma; memberitahukan para anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.
4. *Artifact*; merupakan wujud kongkrit seperti sistem, prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi, (**Cummings dan Worley dalam Chatab, 2007: 9**).

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (**Schein dalam Wirawan, 2004: 4**).

Budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok, dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan (**Chatab, 2007: 10 - 11**).

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.

Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi (**Kreitner dan Kinicki dalam Chatab, 2007: 10**).

Budaya organisasi tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut.

Berdasarkan teori para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.1.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu

bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

- 9) Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal, **(Robbins, 2009 : 480)**.

Budaya itu mengemukakan kepada karyawan hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima **(Nicholson dan Johns, 2008 : 397)**. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama;
2. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;
3. Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi;
4. Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan;
5. Aturan, seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi;
6. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik); **(Luthans, 2007 dalam Chatab, 2007: 11)**.

Setiap budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik tertentu berskala organisasi yang bersifat homogen (sama). Semua budaya ini harus dipahami dan dipadukan, jika organisasi itu ingin bekerja efektif.

“Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut, budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi” (Robbins, 2007: 724).

Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para karyawan jika mereka menerima budaya organisasi (Robbins, 2010 : 485).

Jadi, berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dalam membuat suatu keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima *feedback* atas prestasi yang dibuat, menjaga sistem *reward* dan *reinforcement* yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas;
- 2) Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi;
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang;
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial;
- 5) Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, (**Robbins (2007: 725)**).

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- 1) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi;
- 2) *Social cohesion* atau pengikat/pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya;
- 3) *Sources*, misalnya inspirasi;

- 4) Sumber penggerak dan pola perilaku;
- 5) Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti aqua sebagai teknologi baru;
- 6) Pengganti formalisasi, seperti olahraga ruti jumat yang tidak dipaksa;
- 7) Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun;
- 8) Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks tinggi (perintah lisan); (**Chatab, 2007: 11**).

Kultur organisasi mempunyai lima fungsi, yaitu:

- 1) Menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi;
- 2) Menumbuhkan rasa memiliki organisasi dikalangan para anggotanya;
- 3) Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya;
- 4) Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi;
- 5) Sebagai alat pengendali perilaku pada bawahannya; (**Siagian, 2006: 249**).

Fungsi budaya organisasi mencakup, yaitu: sebagai identitas organisasi, sebagai komitmen kolektif, sebagai stabilitas sistem sosial, sebagai alat yang memberi pengertian.

Implementasi nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun etika perilaku dan budaya organisasi yang anti kecurangan, sehingga dapat mengurangi atau menghindari terjadinya 3 (tiga) kecurangan pokok seperti:

Kecurangan dalam laporan keuangan, Kecurangan penggelapan asset, Kecurangan tindak pidana korupsi.

2.1.3 Proses Budaya Organisasi

Begitu organisasi didirikan, pembentukan budayanya pun ketika itu dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang masalah eksternal maupun internal yang menyangkut masalah persatuan dan keutuhan organisasi. Budaya organisasi dibangun dan dipertahankan. Terbentuknya budaya tidak dalam waktu sekejap, tidak bisa dikarbid, dan pembentukan budaya harus melalui proses.

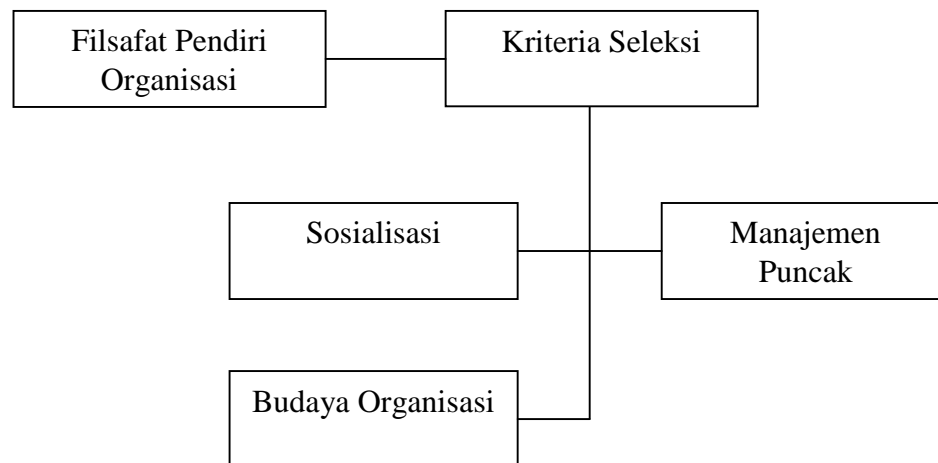
Proses budaya oraganisasi, yaitu: pembentukan/menciptakan budaya, pemeliharaan/mempertahankan budaya, pengembangan budaya organisasi dan terakhir adaptasi proses budaya (**Chatab, 2007: 12**).

Budaya organisasi dapat dihidupkan pertama-tama melalui seleksi, yaitu memperoleh anggota yang setidaknya-tidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada; manajemen atas, dalam hal ini manajemen atas mempunyai peran yang sangat besar dalam menanamkan nilai-nilai dan norma-norma melalui tindakan-tindakannya; sosialisasi, budaya yang ada hendaknya terus-menerus disosialisasi baik anggota baru maupun anggota lama, prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita-cerita tentang pendiri, ritual-rital yang ada, simbol-simbol, dan sebagainya.

Proses terjadinya budaya perusahaan (organisasi) melalui tiga cara:

- (1) Para wirausahawan mengambil dan mempertahankan bawahan-bawahan (anggota-anggota) yang berpikir dan merasakan cara yang mereka lakukan,
- (2) Mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan cara merasakan mereka,
- (3) Perilaku mereka sendiri adalah model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi mereka, (**Schein dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 2009 : 61-62**).

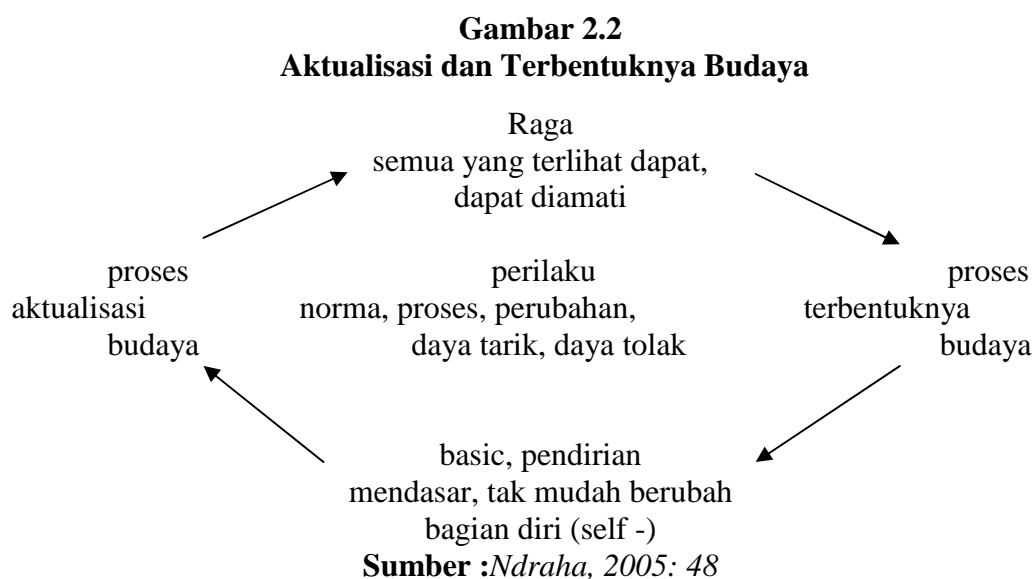
Gambar 2.1
Pembentukan Budaya Organisasi



Penjelasan Diagram, Filsafat pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. Artinya para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi.

Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. Ini merupakan kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah menemukan & mempekerjakan individu yg memiliki pengetahuan, kepandaian & kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan didalam organisasi. Setiap organisasi akan mengenalkan pekerjaan dan lingkungan internal organisasi terhadap karyawan barunya. Biasanya karyawan baru itu melaksanakan tahap orientasi sebagai suatu proses adaptasi dengan pekerjaan.

Hubungan antara kedua itu dapat digambarkan pada gambar 3 bawah ini :



Budaya organisasi tidak muncul begitu saja tanpa ada proses yang menciptakan. Proses budaya dapat dilihat berdasarkan dari terbentuknya, dipertahankannya dan dikembangkannya budaya organisasi itu. Sedangkan untuk menghadapi tantangan perubahan budaya, maka adanya proses adaptasi budaya.

2.1.4 Dimensi / Elemen Budaya Organisasi

Menurut (**Moeljono dalam khatab, 2007 : 28**), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefetifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan.

Ada 4 (empat) dimensi sebagai variable bebas yang merupakan budaya organisasi korporat, yaitu :

1. Integritas

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.

2. Profesionalisme

Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan didalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional.

3. Keteladanan

Keteladanan adalah perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Karena berperilaku menakjubkan dari sekelompok karyawan dan pimpinannya maka kinerja perusahaan akan meningkat.

4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut, tentunya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan telah terbukti menorehkan prestasi dalam bidang kinerja pasar, kinerja produk, kinerja pelayanan, kinerja proses, research and development, sumber daya manusia, dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan, serta bidang prestasi lain yang dapat pertanggungjawabkan.

2.2 Pengertian Kinerja

Dalam dunia yang diwarnai kompetisi global organisasi membutuhkan untuk kerja. Organisasi membutuhkan kinerja yang tinggi dari semua karyawannya, pada saat yang sama para karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka. Para menejer harus mengevaluasi untuk kerja agar dapat mengetahui tindakan atau langkah-langkah yang harus diambil.

Kinerja adalah kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan tugas dan wewenangnya (**Basir, 2006 : 42**).

Menurut (**Kartono, 2007:32**), kinerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan. Setiap organisasi atau instansi selalu menginginkan agar karyawan mempunyai kinerja yang baik. Prestasi kerja yang baik para karyawan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kinerja sebagai kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawannya.

Menurut, (**Simamora, 2006 : 337**) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian pekerjaan karyawan yang didasarkan pada produktivitas, efektivitas dan efisiensi.

Menurut (**Mangkunegara, 2005 : 9**) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari defenisi mengenai kinerja yang telah disebutkan diatas pada dasarnya mengandung makna yang sama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.1 Penilaian Kinerja

Mangkunegara (**Mondy dan Noe, 2006 : 326**) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistim formal penilaian berkala (per tahun atau per semester) terhadap kinerja individu atau kelompok.

Pada akhirnya kurun waktu periode yang ditetapkan tibalah waktunya untuk melakukan penilaian yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan.

Kegiatan yang dimaksud untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistim formal dan struktur yang mengaku melalui dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, prilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Tujuan pokok dari penelitian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang prilaku dan kinerja anggota organisasi, dimana tujuannya dapat dibagi atas dua yaitu : evaluasi dan pengembangan. Pendekatan evaluasi cenderung untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis dan pengembangan untuk melaksanakan keputusan, (**Bednadin dan Russel, 2010 : 75**)

Menurut (**Rivai, 2005**) mengemukakan ada 3 (tiga) metode yang dapat digunakan dalam penilaian pekerjaan yaitu: metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada norma, metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada penilaian standar absolut, dan metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada penilaian berdasarkan output.

1. Metode Penilaian Mengacu Kepada Norma

Metode ini merupakan metode yang sangat sederhana karena penilaiannya secara keseluruhan didasarkan atas kinerja terbaik. Ada beberapa metode yang termasuk kelompok metode ini, antara lain :

a) Metode Ranking

Metode ranking merupakan suatu metode penilaian kinerja yang terbaik hingga yang terendah disusun secara keseluruhan.

b) Metode Perbandingan berpasangan (*Peired Comperison*)

Dalam metode ini digunakan untuk karyawan / pegawai yang sedikit.

c) Distribusi Paksaan (*Forced Distribution*)

Istilah distribusi paksaan menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan karyawan yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja.

2. Penilaian Standar Absolut

Dalam penilaian standar absolut penilaian dilakukan dengan cara mengevaluasi karyawan dengan mengkaitkan dan mempertimbangkan beberapa faktor tertentu.

3. Metode Penilaian Berdasarkan Output

Penilaian pada metode ini adalah lebih mengacu kepada hasil pekerjaan namun tidak mengambil analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian kinerja.

Penilaian kinerja umumnya dilihat sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting karena memberikan informasi yang mana apabila seorang manajer/

pimpinan salah dalam melakukan penilaian pekerjaan hal tersebut akan sangat mempengaruhi proses pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi. Ketidakpuasan terhadap penilaian kinerja hampir selalu terkait dengan bagaimana sistem itu disusun dan di terapkan.

Menurut (**BASRI, 2005**) umumnya ada beberapa kesalahan manajer dalam melakukan penilaian kinerja antara lain :

1. Mereka mengatur standar performa yang buruk
2. Mereka sering jatuh pada prasangka penilaian
3. Mereka tidak memberi waktu yang memadai untuk proses melakukan penilaian
4. Mereka lebih banyak menghabiskan waktu berbicara dari pada mendengar karyawan yang sedang mereka nilai
5. Mereka tidak mendokumentasikan performa karyawan, atau mereka membuat catatan , tetapi tidak valid untuk penilaian yang adildan akurat
6. Mereka menilai setiap pekerjaan orang lain memuaskan
7. Mereka tidak memasukkan rencana perkembangan karyawan atau rencana tindak lanjut

Kedisiplinan

Menurut (**Mangkunegara, 2009 : 187**) analisis dan pembahasan tentang motivasi kerja dalam perilaku organisasi dan manajemen terutama dipusatkan untuk memperoleh perilaku dan prestasi yang diharapkan. Akan tetapi, manajer

kadang-kadang dihadapkan dengan masalah perilaku yang tidak diharapkan dan prestasi yang tidak memenuhi syarat. Meskipun mengandung pengertian yang tidak menyenangkan, organisasi menerapkan hukuman dan peraturan tentang disiplin untuk menghilangkan perilaku yang tidak diharapkan dan prestasi yang buruk.

Sebuah perusahaan tidak mungkin dapat meraih kemajuan jika karyawannya tidak memiliki kedisiplinan dan tanggung jawab dalam menjalankan semua tugas perusahaan. Datang sering terlambat, pulang lebih cepat, takut tugas yang menantang, korupsi waktu, kerja setengah hati, dan lain sebagainya. Begitu pula dengan tatanan pada sebuah negara. Sebuah negara tidak mungkin menjadi kuat jika dibangun di atas puing-puing ketidaksiplinan oleh mayoritas warga negaranya. Sebaliknya, sebuah negara yang kuat pasti dibangun oleh mayoritas warga negara yang kesehariannya mematuhi prinsip-prinsip dasar hukum masyarakat dan negara. Dan, salah satu prinsip yang harus dimiliki dan dikembangkan adalah disiplin.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa kedisiplinan memang enak untuk dibicarakan. Tidak heran pula bila hingga kini banyak pengertian tentang kedisiplinan yang diajukan, baik oleh ahli bahasa, ilmuwan, maupun pihak-pihak yang berkepentingan dengan kata “disiplin”. Namun demikian, secara umum disiplin banyak diartikan sebagai “kerja tepat waktu”. Definisi tersebut memang benar tetapi terasa sangat sempit, karena indikatornya kurang lengkap. Sehingga untuk melaksanakan kedisiplinan secara tepat dan menyeluruh pun terasa sulit.

a. Kreativitas

Jika manajemen merupakan dua pandangan yang pertama dari kreativitas tersebut, mereka mungkin berusaha agar orang-orang kreatif semacam itu keluar dari organisasi. Tidak sepenuhnya didukung, mungkin berhasil jika hanya mempekerjakan orang-orang yang cerdas. Tetapi, jika manajemen memandang kreativitas sebagai faktor kepribadian yang dapat dikembangkan, maka pandangannya beralih kepada prosedur pengembangan inisiatif.

b. Kepribadian dan perilaku

Kepribadian didefinisikan sebagai ciri-ciri kejiwaan dalam diri yang menentukan dan mencerminkan bagaimana seseorang berespon terhadap lingkungannya. Penekanan dalam definisi ini adalah pada sifat-sifat dalam diri atau sifat-sifat kewajiban yaitu kualitas, sifat, pembawaan, kemampuan mempengaruhi orang dan perilaku khusus yang membedakan satu individu dari individu lainnya. Kepribadian cenderung mempengaruhi pilihan seseorang terhadap produk. Sifat-sifat inilah yang mempengaruhi cara konsumen merespon usaha promosi para pemasar, dan kapan, dia, dan bagaimana mereka mengkonsumsi produk dan jasa tertentu. Karena itu, identifikasi terhadap karakteristik kepribadian khusus yang berhubungan dengan perilaku konsumen sangat berguna dalam penyusunan strategi segmentasi pasar perusahaan

Hubungan antara perilaku dengan kepribadian mungkin merupakan salah satu masalah paling rumit yang harus dipahami oleh para manajer. Kepribadian amat banyak dipengaruhi oleh faktor kebudayaan dan sosial. Tanpa mempersoalkan bagaimana orang mendefinisikan kepribadian.

c. Prestasi Kerja

Sistem pengukuran prestasi kerja dapat diklasifikasikan dengan bentuk data yang terfokus pada: *trait* (karakteristik) data, *behavior* (perilaku) data, dan *outcome* (hasil) data. *Trait appraisal instruments* (penilaian sifat atau karakter) menjadi tugas supervisor untuk membuat penilaian mengenai karakter-karakter pekerja yang cenderung konsisten dan berlangsung lama. Penilaian prestasi kerja karyawan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi karyawan di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja karyawan oleh manajer lini

Salah satu masalah yang sering diperdebatkan dan berlawanan dalam penelitian kepuasan kerja ialah hubungannya dengan prestasi kerja. Terdapat tiga pandangan yaitu diajukan : (1). Kepuasan menimbulkan prestasi. (2). Prestasi menimbulkan kepuasan. (3). Adanya unsur imbalan, tetapi tidak ada hubungan yang kuat.

Dalam menilai kinerja karyawan, enam hal yang perlu dipahami yaitu **:(Simamora, 2006:355).**

- a. Kegunaan hasil penilaian kinerja.
- b. Unsur-unsur penilaian kinerja.
- c. Teknik penilaian kinerja
- d. Kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi kemasa depan.

- e. Implikasi proses penilaian
- f. Umpan balik bagi satuan kerja yang mengolah sumber daya manusia dalam organisasi.

Adapun menurut (**Basir, 2006 : 43**) hal – hal berikut ini perlu diperhatikan dalam untuk mengukur prestasi kerja karyawan pada suatu instansi atau perusahaan:

1. disiplin
2. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Memiliki kualitas kerja yang tinggi (Ketelitian yang tinggi)
4. Pendekatan yang digunakan untuk penilaian kinerja

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Program Manajemen Kinerja

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :(**Hasibuan, 2006:112**).

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu, maupun sebagai kelompok.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.

- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gaji atau imbalan.
- f. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitanya.

Tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menentukan didalam kinerja karyawan yaitu : **(Hasibuan, 2004:150).**

- 1.Keterampilan dan pengalaman
- 2.Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah
- 3.Pendidikan
- 4.Umur

2.2.3 Kemampuan intelektual

Kemampuan intelektual adalah semua yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas kemampuan mental intelektualnya.

Pekerjaan berbeda setiap permintaan, mereka meletakkan pemegang jabatan sesuai dengan kemampuan intelektualnya.Umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi, semakin tinggi intelegensi dan kemampuan pekerjaannya.

Ada tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual yaitu **(Rivai, 2007:227)**

- a) Kecerdasan numerik

yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat

b) Pemahaman verbal

adalah kemampuan yang memahami apa yang dibaca dan didengar serta yang berhubungan kata satu dengan yang lain.

c) Kecepatan konseptual

adalah kemampuan mengenai kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.

d) Penalaran induktif

adalah kemampuan mengenai suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.

e) Penalaran deduktif

adalah kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument.

f) Visualisasi ruangan

Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruangan diubah.

g) Ingatan

Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

2.2.4 Kemampuan Emosional (EQ)

Kemampuan emosional adalah kemampuan untuk mengetahui perasaan sendiri dan perasaan orang lain, serta menggunakan perasaan tersebut menuntun

fikiran dan perilaku seseorang. Sejalan dengan hal tersebut (**Goleman, 2005 : 512**) mendefinisikan adalah kemampuan mengenali perasaan sendiri, perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.

Menurut (**Goleman, 2005 : 39**) yang mengadaptasi model Salovey-Mayer kemampuan emosional kedalam lima unsure, yang meliputi : kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan kecakapan dalam membina hubungan dengan orang lain. Kelima unsur tersebut dikelompokkan dua kecakapan :

- a. Kecakapan pribadi ; yang meliputi kesadaran diri dan motivasi
- b. Kecakapan social ; yang meliputi empati dan keterampilan social
(**Goleman, 2005:445**)

2.2.5 Kemampuan fisik

Menurut (**Rivai,2007:227**) kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang diberikan dengan kekuatan atau kecekatan. Mendapat peranan penting dalam keberhasilan melakukan sedikit keahlian dan lebih kepada pekerjaannya. Penelitian dalam memenuhi kebutuhan berates-ratus pekerjaan telah diidentifikasi menjadi Sembilan kemampuan dasar yang menyangkut keberhasilan fisik yaitu : kekuatan dinamika, kekuatan punggung, kekuatan static, dan kekutan eksplosif, fleksibilitas yang dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.

Masing-masing individu berbeda didalam jumlah masing-masing kemampuan diatas tidaklah mengherankan jika ada juga sedikit hubungan diantara mereka : nilai tinggi seseorang tidak akan memberikan kepastian bahwa orang juga memperoleh nilai tinggi. Kemampuan intelektual atau kemampuan fisik yang

spesifi dibutuhkan untuk melakukan keberhasilan bergantung pada syarat-syarat kemampuan bekerja.

Kemampuan karyawan dipengaruhi oleh :

a. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut pendapat para ahli Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori (**Rivai 2005 : 226**).

Pendidikan dan latihan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksana tugas, akan tetapi juga landasan untuk menggambarkan diri seta kemampuan memanfaatkan semua yang ada disekitar kita untuk kelancaran tugas.

b. Gizi dan kesehatan

Bagi perusahaan adalah penting bagi untuk memperhatikan gizi dan kesehatan kepada karyawan. Gizi dan kesehatan yang baik member kemampuan serta kesegaran fisik dan mental seseorang dalam melakukan pekerjaan.

2.2.6 Faktor - Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (**wirawan, 2007:7**) faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi ada dua:

a. Kinerja anggota

Budaya organisasi memegang perananan penting terhadap kinerja karyawan, karena baik buruknya layanan yang diberikan perusahaan ditentukan oleh budaya organisasi dan itu akan berdampak terhadap kinerja para karyawan.

b. Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek dan perilaku anggota secara individual dan kelompok, dan setiap organisasi mempunyai budayanya sendiri sesuai dengan karateriktis perusahaan tersebut.

2.2.7 Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. **(Kreitner dan Kinicki, 2008 : 532)**; mengemukakan bahwa budaya kerja adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Keutamaan budaya kerja merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Menurut **(Kreitner dan Kinicki, 2007 : 253)** ada beberapa fungsi budaya kerja yaitu: 1). Sebagai identitas; 2). Alat yang memberikan pengertian, (pengikat/pemersatuan); 3). Komitmen kolektif; 4). Stabilitas sistim sosial, beberapa karakteristi penting budaya kerja mencakup: keteraturan perilaku yang dijalankan; norma; nilai yang dominan; filosofi; aturan; iklim organisasi. Menurut **(Robbins, 2005 : 25)**, ada 7 (tujuh) dimensi budaya yaitu: inovasi dan pengambilan resiko; perhatian pada detail; orientasi hasil; orientasi kepada individu; orientasi pada tim; keagresifan; dan stabilitas.

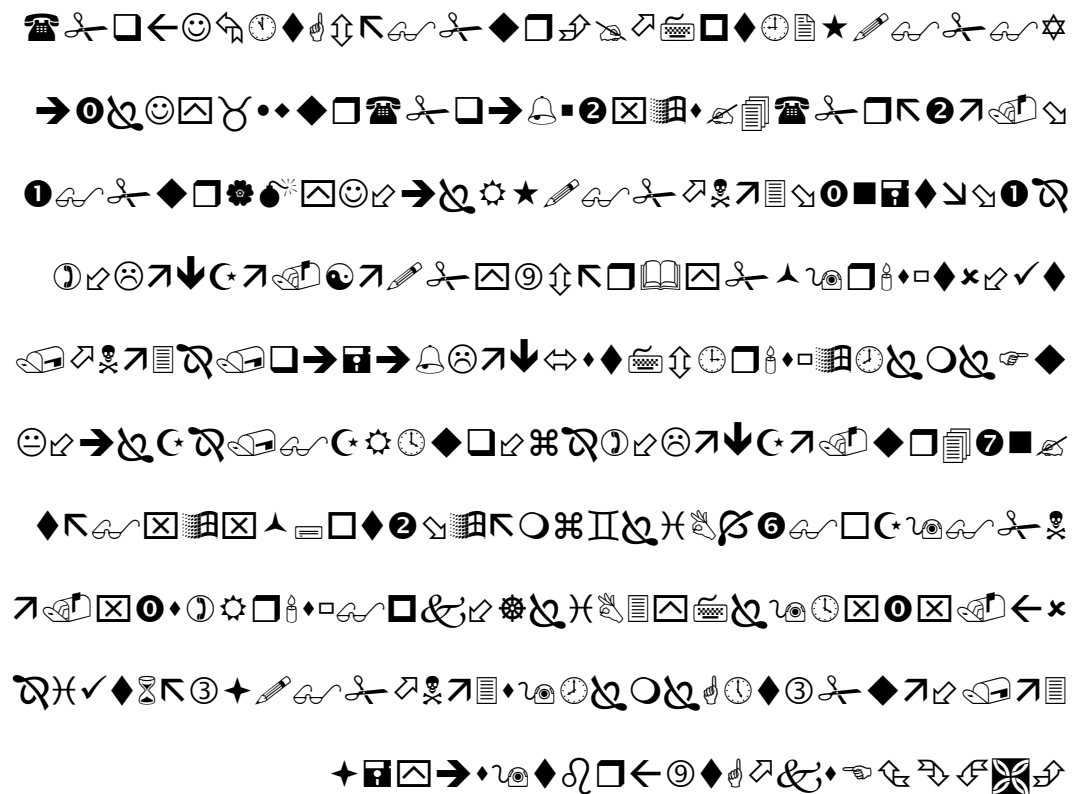
Budaya organisasi juga dianggap sangat terkait dengan kinerja suatu organisasi, dimana dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan bisa menjadikan karyawannya bekerja dengan komitmen tinggi dan terpacu untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas, sangatlah erat dalam mencapai tujuan perusahaan. Peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud pada produktivitas. Sejalan dengan hal tersebut menurut Mobley (2005), menyatakan adanya hubungan yang sangat erat antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Kuatnya budaya organisasi menjadi generator utama dalam menggerakkan motivasi dan komitmen yang sesungguhnya. Sebaliknya organisasi yang memiliki budaya yang lemah maka akan membuat orang-orang bekerja terpisah dan individualistik, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

2.3 Pandangan Islam Tentang Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Al-Qur'an dan sunah rasulullah merupakan pedoman bagi manusia dalam rangka segala aspek, termasuk bidang ekonomi tidak luput kajian islam. Kegiatan ekonomi dalam pandangan islam merupakan tuntutan kehidupan dan memiliki nilai ibadah, hal ini sesuai dengan firman allah SWT.

Surat Ali Imran ayat 103 sebagai berikut:

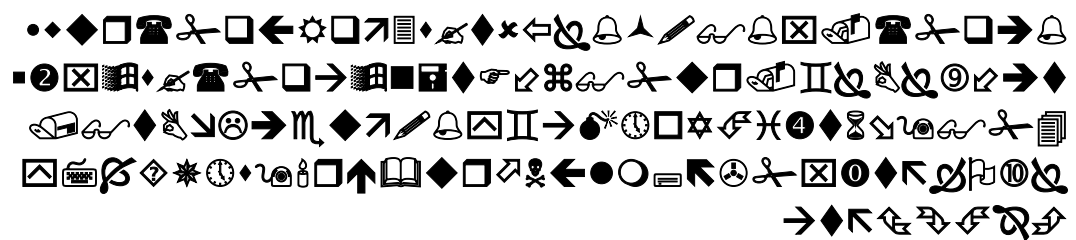


Artinya :

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dengan berjama'ah dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan ni'mat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena ni'mat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah

menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Ali Imron 103)

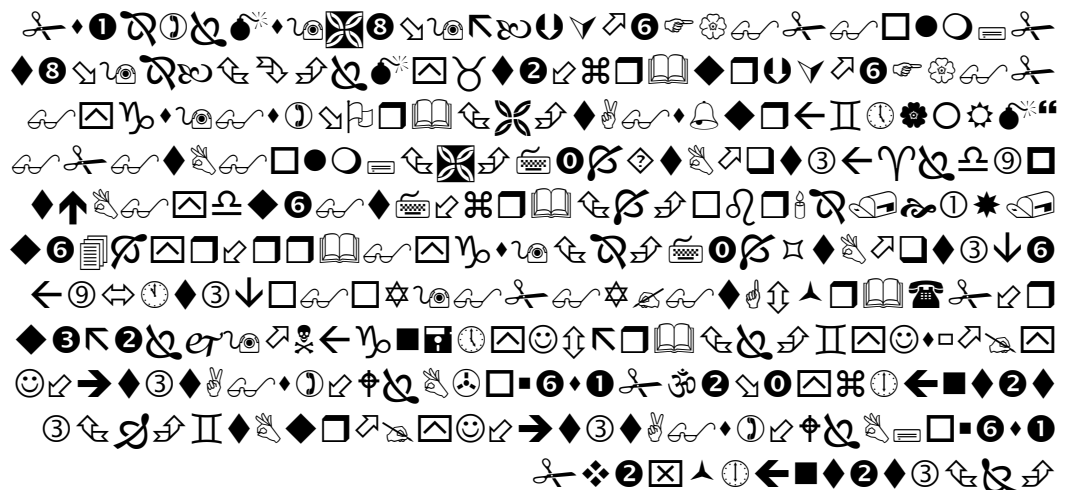
Surat Ali Imran ayat 105 sebagai berikut:



Artinya :

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat,(Ali imron 105)

Surat Al-Zalzalah ayat 1-8 sebagai berikut:



Artinya :

1. Apabila bumi digoncangkan dengan goncangannya (yang dahsyat),

2. Bumi telah mengeluarkan beban-beban berat (yang dikandung) nya,
3. Manusia bertanya: “Mengapa bumi (jadi begini).
4. Pada hari itu bumi menceritakan beritanya
5. Karena sesungguhnya Tuhanmu telah memerintahkan (yang sedemikianitu) kepadanya.
6. Pada hari itu manusia ke luar dari kuburnya dalam keadaan yang bermacam-macam, supaya diperlihatkan kepada mereka (balasan) pekerjaan mereka.
7. Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya.
8. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula. (Al-Zalzalah 1-8).

2.4 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang relevan dengan penilaian ini antara lain :

1. Penelitian Soedjono (2005) tentang ” Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi dan kepuasan karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya” dengan hasil menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif budaya organisasi (X) terhadap kinerja organisasi (Y).
2. Penelitian Benawan Nur Tjahjono (2006) tentang ” Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah” dengan hasil variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel motivasi kerja.

3. Penelitian Kisman Siagian (2005) tentang ” Analisis pengaruh Kompensasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan KPP Metro” dengan hasil bahwa variabel kompensasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2.5 Defenisi Konsep dan Operasionalisasi Variabel Penelitian.

Tabel 2.1 :Defenisi Konsep dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

NO	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
A	Budaya organisasi (X)	nilai bersaing dalam menentukan indicator yang mempengaruhi keefetifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan(Chatab, 2007 ; 28) .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integritas 2. Profesional 3. Keteladanan 4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia 	Ordinal
B	Kinerja	Adalah kemampuan seorang karyawan dalammenjalankantugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada karyawansesuai dengan tugas danwewenangnya(Basir,2006 :42)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja tepat waktu (disiplin) 2. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Bekerja dengan ketelitian yang tinggi 4. Pendekatan atau cara yang digunakan untuk penilaian kinerja 	Ordinal

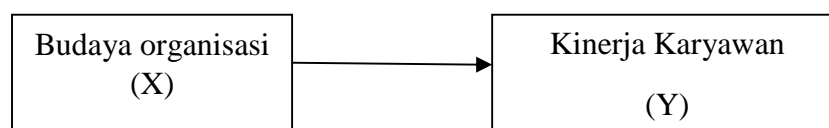
2.6 Hipotesis

“Diduga budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Pekanbaru”.

2.7 Kerangka Konsep Pemikiran

Kinerja karyawan ditentukan oleh banyak hal diantaranya melalui budaya organisasi. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal. berikut konsep itu diuraikan.

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



Sumber : menurut Schein (Wirawan, 2007 : 8)

2.8 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel penelitian ini adalah:

Variabel Terikat (Dependen) : Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Bebas (Independen) : Budaya Organisasi (X)