

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Budaya Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan. Pengambilan keputusan dan lain sebagainya.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berfikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut Schein (Wirawan: 2011: 15).

Kata budaya (Culture) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi ; yang oleh Killman . et. Al (dalam Nimran, 2004 : 134) diartikan sebagai Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.

Kini konsep tersebut telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah dikedua bidang itu dengan memakai istilah budaya organisasi.

Organisasi merupakan elemen yang amat diperlukan didalam kehidupan manusia, organisasi membantu kita melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan

yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu sehingga mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Robbins (Achmad Sobirin:2007:5) organisasi merupakan unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Cherrington (Acmad Sobirin: 2007: 5) organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.

Menurut Achmad Sobirin (2007:10) organisasi mempunyai lima karakteristik:

- a. Unit/entitas sosial

Organisasi adalah rekayasa sosial hasil karya cipta manusia yang bersifat tidak kasat matadan abstrak sehingga organisasi sering disebut *artificial being*.

- b. Beranggotakan minimal dua orang

Sebagai hasil karya cipta seseorang, organisasi bisa didirikan oleh seseorang yang mempunyai kemampuan, pengetahuan dan sarana lain.

- c. Berpola kerja yang terstruktur

Tanpa koordinasi dan pola terstruktur, kumpulan dua orang atau lebih hanya lah sekumpulan orang bukan organisasi.

- d. Mempunyai tujuan

Adapun organisasi didirikan adalah untuk saling membantu untuk mencapai satu set tujuan baik tujuan individu maupun tujuan organisasi tersebut.

- e. Mempunyai identitas diri

Organisasi menentukan identitas yang berbeda.

Sedangkan menurut Schein (Winardi:2006:27) organisasi mempunyai empat ciri-ciri atau karakteristik, antara lain:

- a. Koordinasi upaya

- b. Tujuan umum bersama

- c. Pembagian kerja

- d. Hirarki otoritas

Bermacam-macam para ahli mendefenisi kan organisasi, namun pada hakikatnya organisasi itu digunakan sebagai tempat dan wadah dimana orang-

orang berkumpul, bekerjasama, secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin, dan terkendali dalam memanfaatkan sumberdaya (uang, material, mesin, metode, lingkungan) sarana dan prasarana, data dan sebagainya yang digunakan secara efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Reece (Winardi:2006:26) elemen-elemen yang terdapat dalam suatu organisasi sebagai berikut:

- a. Manusia
- b. Tujuan tertentu
- c. Pembagian tugas-tugas
- d. Sebuah sistem untuk mengordinasikan tugas-tugas
- e. Sebuah batas yang dipatok, yang menunjukkan pihak yang berbeda luarnya.

Robbins (Wibowo:2011:17) mendefenisikan budaya organisasi sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Menurut Denison (Achmad Sobirin: 2007: 194) dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Involvement*

Adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.

2. *Consistency*

Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi

3. *Adaptability*

Adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

4. *Mission Dimension*

Adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Adapun unsur-unsur budaya organisasi sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota ataupun kelompok dalam organisasi untuk berprilaku

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofu usaha, atau prinsip-prinsip menyelesaikan usaha

3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembang budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat masalah pokok yang sering muncul. Masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai

Budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang perlu diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang

6. Pewaris

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berprilaku dalam organisasi tersebut.

7. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut. Serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. (Tika:2012:4)

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat hampir semua pemimpin menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis dengan relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Seorang eksekutif bisa dikoreksi dengan bawahan sesuai dengan pimpinannya jika melanggar norma-norma organisasi.

Tika (2012:141) logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yaitu:

- a. Penyatuan tujuan. Perusahaan yang mempunyai budaya yang kuat, karyawan cenderung berbasis mengikuti penabah genderang yang sama.

- b. Budaya yang kuat membantu bisnis karena membantu menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan.
- c. Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berlandaskan pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Dalam budaya organisasi dikenal dengan adanya beberapa mitos. Mitos adalah suatu kepercayaan yang dianut, namun belum tentu mengandung kebenaran. Adapun mitos yang berkenaan tentang budaya organisasi menurut Deal dan kennedy (Wibowo: 2011:19) adalah sebagai berikut:

1. Budaya merupakan alat yang cepat untuk menetapkan setiap persoalan.
2. Budaya dan strategi tidak ada hubungannya satu sama lain
3. Budaya menolak semua perubahan
4. Perubahan budaya dapat dikelola
5. Kepemimpinan tingkat atas merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat
6. Orang bergantung pada budaya yang diketahui bahkan ketika sudah tidak relevan lagi.

Tahapan-tahapan pembangunan budaya organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut : (Nimran , 2004: 137)

1. seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru

2. pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri
 3. kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain sebagainya
 4. orang-orang lain dibawa kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama
- Begitu juga Nimran (2004: 138) menulis bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut :

1. seleksi pegawai yang obyektif
2. penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (the right man on the place)
3. perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
4. pengukuran kinerja dan pemberian imbalan yang sesuai
5. penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting
6. cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
7. pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berkinerja

Hafidhuddin et. al (2003:60) menyebutkan bahwa, pencipta budaya adalah seorang pemimpin . Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarluaskan ke bawahannya lalu menjadi kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya hal ini menjadi budaya, Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai

manusia yang seutuhnya artinya bahwa Rasulullah tidak membeda-bedakan derajat seseorang, meskipun itu bawahan, misalnya : Rasulullah menganggap pambantu rumah tangga beliau sebagai saudara, implikasinya apa yang dimakan oleh pembantu sama dengan apa yang dimakan oleh Rasulullah begitu pula yang dipakai. Jika setiap pemimpin perusahaan melakukan hal yang sama, maka hasilnya akan lebih baik, karena jika suasana kerja sudah terbentuk dengan suasana yang kondusif maka karyawan akan lebih menikmati pekerjannya, kemudian muncul kreatifitas-kreatifitasnya.

2.1.1. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (Wibowo:2011:37) mengemukakan adanya tujuah karakteristik budaya organisasi:

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko),

Merupakan suatu tingkatan dimana pekerjaan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail),

dimana pekerjaan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal yang detail.

3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat)

Dimana manajemen memfokuskan pada hasil dan manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses dan dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People orientation* (Orientasi pada orang)

Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. *Team orientation* (orientasi pada tim)

Dimana aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim dari pada individual.

6. *Aggressiveness* (agresifitas)

Dimana orang-orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.

7. *Stability* (stabilitas)

Dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Sementara itu, menurut Greenberg dan Baron (Wibowo:2011:37) mengemukakan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. *Innovation* (inovasi)

Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru

2. *Stability* (stabilitas)

Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan

3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)

Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual

4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)

Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan

5. *Easygoingness* (bersikap tenang)

Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai

6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)

Dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama

7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)

Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individu.

Tan Victor (Wibowo:2007:47) karakter budaya organisasi ada sepuluh butir, yaitu:

a. *Individual initiative* (inisiatif individu)

Menunjukkan tingkatan tanggung jawab, kebebasan dan ketidak tergantungan yang dimiliki individu

b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko)

Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

c. *Direction* (arah)

Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja

d. *Integration* (integrasi)

Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi

e. *Management support* (dukungan manajemen)

Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahannya

f. *Control* (pengawasan)

Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi prilaku karyawan

g. *Identity* (identitas)

Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu

h. *Reward system* (sistem penghargaan)

Dimana alokasi reward (kenaikan gaji) didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme

i. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik)

Suatu tingkatan dimana pekerjaan didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka

j. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Menurut Schein (Riani:2011:28) Budaya organisasi dapat diwujudkan melalui beberapa atribut, antara lain:

1. Pernyataan filosofi formal, visi, misi, dan material organisasi yang digunakan untuk perekutan, seleksi dan sosialisasi.

2. Desaian secara ruangan fisik, lingkungan kerja dan bangunan.
3. Slogan, bahasa dan perkataan.
4. Pembentukan peranan secara hati-hati.
5. Penghargaan secara eksplisit, simbol status dan kriteria promosi.
6. Cerita, mitos, legenda suatu peristiwa dan orang-orang penting.
7. Aktifitas, proses atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur dan dikendalikan pemimpin.
8. Reaksi pemimpin terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
9. Struktur organisasi dan aliran kerja
10. Sistem dan prosedur organisasi.
11. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrumen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Budaya organisasi yang paling mungkin membentuk standar etis tinggi adalah budaya yang tinggi dalam mentolerir resiko rendah sampai sedang dalam keagresifan, dan berfokus pada sarana dan juga hasil.

2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut (wibowo,2006:739) budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh lebih besar terhadap karyawan dibanding budaya yang lemah. Jika memang kuat dan mendukung standar etis yang tinggi, budaya itu seharusnya memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap prilaku karyawannya.

Sunarto (Riani:2011:8) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

1. Peningkatan organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai peningkatan seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan

2. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi

3. Identitas organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu identitas organisasi

4. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi

Berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi

5. Ciri kualitas

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut

6. Motivator

Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya

7. Pedoman gaya kepemimpinan

Adanya perubahan didalam organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan

Sementara itu Kreitner dan Kinicki (Wibowo:2011:49) fungsi budaya organisasi adalah:

1. Memberikan anggota identitas organisasional

Menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mempunyai sifat khas yang berbeda

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai

3. Meningkatkan stabilitas sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif

4. Membentuk prilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikir sehat dan masuk akal.

Robbins (Wibowo:2011:51) mengemukkan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Mempunyai *boundary-difining roles*

Yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi satu dengan yang lainnya

2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi

3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitment pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individu

4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial, budaya adalah perekat sistem sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja

5. Budaya melayani *sebagaisense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Menurut Wirawan (2007:35) peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, antara lain:

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang luar organisasi

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu.

3. Reduksi konflik

Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota dengan latar belakang yang berbeda, dan perbedaan lainnya, jika terjadi perbedaan konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan tetapi juga memfasilitas komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya

5. Reduksi ketidak pastian

Budaya organisasi mengurangi ketidak pastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidak

pastian dan kompleksifitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsisten berpikir, berprilaku dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, atau klien organisasi.

7. Motivasi

Budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak terlihat di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya organisasi dapat memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang tinggi

9. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempengaruhi keselamatan kerja

10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, efektifitas dan efisien, serta menurunkan ketidak pastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam persaingan.

Proses Budaya Organisasi begitu organisasi didirikan, pembentukan budayanya pun ketika itu dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi ketika organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah eksternal maupun masalah internal yang menyangkut masalah persatuan dan keutuhan organisasi. Terbentuknya budaya organisasi tidak dalam waktu sekejab, tidak bisa dikarbit melainkan terbentuknya budaya organisasi harus melalui proses dan tahap.

2.2. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan tingkat kemampuan karyawan secara individu ataupun kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tingkat pencapaian yang baik (Rosyid dan Palsa, 2003 : 173)

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh Widodo (2006:78), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Mangkunegara (2002: 67), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sinambela dkk. (2006: 136), mendefenisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Hal senada dikemukakan oleh Stephen Robbins (1989: 439), bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam Harbani Pasolong (2010: 175-176).

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. (Muhaimin, 2002)

Kemudian menurut Bernardin dan Rusel (dalam Triton PB, 2005 : 94), Kinerja adalah sebagai catatan hasil dan keuntungan yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas tertentu selama periode tertentu.

Berdasarkan pendapat dari para ahli mengenai kinerja, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya didalam suatu perusahaan/organisasi yang meliputi kejujuran, loyalitas, kedisiplinan, kerjasama, tanggung jawab, sikap, kehadiran, kuantitas pekerjaan, kualitas kerja, dan peningkatan kerja.

2.2.1. Penilaian Kinerja

Teknik yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (appraisal). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengan organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila

penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, departemen sumber daya dan organisasi perusahaan bakal diuntungkan.

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik orang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Sebagaimana yang dikemukakan Mangkuprawiro bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Kinerja karyawan perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dampak penilaian kinerja individu karyawan memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kinerja karyawan. Pada saat penilaian-penilaian kinerja untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan oleh orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah.

Penilaian kinerja karyawan akan memberikan manfaat bagi suatu organisasi perusahaan. Hasil-hasil dari penilaian prestasi kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Organisasi sering mencoba untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota mereka dengan mengaitkan pelaksanaan berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji, dan promosi, terhadap *rattting* yang dihasilkan oleh sistem penilaian kineja.

Unsur-unsur atau objek penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

- a. Kesetiaan dan tanggung jawab
- b. Kejujuran
- c. Kedisiplinan

- d. Kreativitas dan prakarsa
- e. Kepribadian dan kecakapan
- f. Kerjasama

Dalam menilai kinerja karyawan, enam hal yang perlu dipahami yaitu:

- a. Kegunaan hasil penilaian kinerja
- b. Unsur-unsur penilaian kinerja
- c. Teknik penilaian kinerja
- d. Kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan
- e. Implikasi proses penilaian
- f. Umpang balik bagi satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Malayu Hasibuan ada beberapa tujuan dan kegunaan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan balas jasanya.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan permormance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan dan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan selain bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (promosi/demosi) atau horizontal, pemberhentian, dan perbaikan mutu karyawan dapat pula ditujukan untuk memperbaiki moral karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan dan perusahaan. Ringkasnya, penilaian prestasi kerja atau kinerja karyawan harus memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk organisasi dalam menetapkan kebijakan-kebijakan program kepegawaian pada masa yang akan datang, sehingga diperoleh kepuasan dan harmonisasi dalam organisasi.

2.2.2. Standar Kinerja

Dalam masalah kinerja ini ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja personil/karyawan dibawah standar , yaitu mulai dari keterampilan kinerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk. Seorang karyawan yang mempunyai tingkat keterampilan rendah tetapi memiliki motivasi yang baik mungkin membutuhkan pelatihan. Tetapi seorang personil yang memiliki keterampilan namun tidak mempunyai keinginan perlu adanya strategi motivasi.

Standar kinerja pekerjaan (*Performance Standard*) menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan criteria terhadap kesuksesan pekerjaan yang diukur. Beberapa persyaratan yang mesti dipenuhi standar kinerja pekerjaan adalah :

- a) Haruslah mudah diukur
- b) Standar kinerja haruslah mudah dipahami karyawan
- c) Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi
- d) Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan
- e) Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk
- f) Standar pekerjaan haruslah dinyatakan dalam bentuk angka
- g) Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

(Simamora, 2004 : 147-148)

Adapun Dimensi-Dimensi Kinerja adalah

- a) Memikat dan menahan orang-orang didalam organisasi

- b) Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang kedalam organisasi dan menahan mereka didalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa organisasi itu haruslah meminimalkan perputaran, ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan.
- c) Penyelesaian tugas yang terandalkan. Agar organisasi efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang terandalkan dari anggotanya.
- d) Perilaku-perilaku inovatif dan spontan. Organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktivitas-aktivitasnya sehingga efektivitasnya dipengaruhi oleh kesediaan karyawan-karyawannya untuk melakukan perilaku inovatif dan spontan. (Simamora, 2004 : 418-419)

2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Harbani Pasolong (2008:186) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Kemampuan

Menurut Robbins kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Pada dasarnya, kemampuan berkaitan erat dengan Minat dan Bakat. Menurut Salahuddin minat adalah perhatian seseorang yang mengandung unsur-unsur perasaan yang dapat menentukan suatu sikap yang menyebabkan seseorang aktif dalam kegiatan tertentu. Sedangkan bakat menurut Iskandar adalah suatu karakteristik unik individu yang membuatnya mampu melakukan aktivitas dan tugas secara mudah dan sukses.

Bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal, yaitu Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja. Adanya bakat yang potensial jika tidak diberi kesempatan untuk dikembangkan tidak akan berubah menjadi kemampuan. Begitu juga sebaliknya, walaupun diberi kesempatan, jika tidak memiliki bakat maka pengembangan yang dilakukan tidak akan efektif.

b. Kemauan

Kemauan atau motivasi menurut Robbins adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Pengaruh lingkungan fisik, yaitu setiap pegawai menghendaki yang baik untuk bekerja, pencahayaan yang baik, ruangan yang nyaman, dan lain-lain.
- 2) Pengaruh lingkungan sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan dari pegawai lain.

c. Energi

Energi menurut Jordan E. Ayan adalah pemercik api yang menyalaikan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, perbuatan kreatif pegawai terhambat. Ia berpendapat orang-orang yang sukses dalam melakukan tugas jika bisa mencapai keadaan yang disebutnya Flow atau mengalir. Ketika berada dalam keadaan tersebut, tingkat energi menjadi tinggi dan ketajaman mental serta konsentrasi mengelola pekerjaan lebih tinggi.

d. Teknologi

Menurut Danise M. Rosseau teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan. Penerapan teknologi menurut Bill Creech adalah lebih cenderung positif dan proaktif pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena mereka memandang teknologi sebagai teman, buka sebagai musuh untuk meningkatkan kinerja. Pegawai juga akan lebih kreatif merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi berbeda untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

e. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Jika pegawai mendapatkan balas jasa yang setimpal dengan kinerjanya, maka mereka akan bekerja dengan tekun dan tenang. Jika sebaliknya terjadi, maka kinerja pegawai cenderung lebih menurun.

f. Kejelasan Tujuan

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien. Menurut Widodo, seorang pemimpin harus menentukan tujuan birokrasi atau organisasinya dan menentukan pula kriteria kinerjanya.

g. Keamanan

Keamanan pekerjaan menurut George Strauss dan Leonard Sayles adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang yang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat. Oleh sebab itu, tidak cukup tidak cukup hanya terpenuhi kebutuhan fisik

saja, namun mereka cenderung memastikan kebutuhan mereka di masa depan juga akan terpenuhi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathias dan Jackson dalam Andika Rahmadhan (2012:22) ialah:

- a. Kemampuan Kinerja
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Lingkungan Kerja
- e. Hubungan dengan organisasi

2.2.4. Indikator Kinerja

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) dalam Harbani Pasolong (2008:177) Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Menurut Harbani Pasolong (2008:178), ada berbagai hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja, yaitu:

- a. Spesifik dan jelas
- b. Dapat terukur secara objektif baik kualitatif maupun kuantitatif
- c. Dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat, dan dampak
- d. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan

- e. Efekif, yaitu dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan/organisasi dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Mathis (2002 :78), juga menjelaskan indicator kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas kerja: volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal
2. Kualitas kerja: kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
3. Pemanfaatan waktu: punggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
4. Kerjasama: kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan.

Dari Uraian di atas penulis menggaris bawahi bahwasanya antara Indikator yang diungkapkan dari kedua teori tersebut sama-sama memberikan indicator kinerja kerja yang sama. Oleh karena itu penulis mengambil salah satu dari teori tersebut yakni Indikator kinerja yang diuraikan oleh Mathis yakni Kuantitas kerja, Kualitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerjsama.

2.3. Pandangan Islam Terhadap Budaya Organisasi

Islam merupakan agama yang paling sempurna, dimana islam mengatur tata kehidupan manusia dengan baik, baik itu secara individu maupun masyarakat. Islam selalu bersatu dan mengajak setiap umat manusia untuk berusaha, bekerja serta beramal dan selalu memberikan manfaat bagi diri sendiri ataupun orang lain.

Allah SWT sangat membenci orang-orang yang bermalas-malasan bekerja, karena bermalas-malasan itu adalah perbuatan dari syetan. Sebuah organisasi yang baik adalah dapat mengakomodasi seluruh kepentingan yang ada dalam organisasi tersebut yang tujuannya membangun organisasi menjadi lebih baik. Islam menanamkan penghargaan terhadap nilai-nilai yang dibentuk dalam suatu kelompok yang bekerja sama membangun hidup. Dalam kelompok terdapat nilai-nilai, kebersamaan, kejujuran, penghargaan pada sesama. Kebersamaan untuk maju membutuhkan kepercayaan, karena manusia dalam penciptaannya merupakan makhluk sosial yang tidak dapat menjalin hidupnya asendirian. Untuk mengembangkan kehidupan yang lebih tinggi manusia harus saling membantu dan bekerja sama. Keberhasilan Rasulullah SAW dalam membangun suasana kerja yang kondusif disebabkan oleh sikap beliau yang sangat penyayang kepada orang lain, sebagaimana dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Ali Imron ayat 159 adalah:

فِيمَا رَحْمَنَّهُ مِنْ أَنَّهُ لَعْنَتْ لَهُمْ وَلَوْ مَكِنْتْ فَطْنًا غَلِيظَ الْقَدْرِ
لَا يَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَإِنَجْعَفَ عَنْهُمْ وَأَسْتَغْفِرُ لَهُمْ وَبَشَّارُهُمْ
فِي الْآخِرَةِ هَلَدَأَ سَعْدَتْ فَتَوَكَّلْنَ حَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ
الْمُسْتَوْكِلِينَ (١٥٩)

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Makabertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (al-quran:surat ali imron:159).

Moto yang tepat untuk administrasi kepegawaian adalah menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Moekijat (Kencana inu:2004: 142) Suasana kerja yang banyak dijumpai saat ini adalah suasana yang menakutkan dan mencekeram, baik diperusahaan maupun dipabrik dan kantor. Seorang bawahan memandang pemimpinnya seperti melihat sosok yang tidak pernah bersahabat. Akibatnya, jika ada kesalahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, para karyawan kemudian berdemonstrasi. Demikian pula yang terjadi jika ada kebutuhan yang tidak terpenuhi. Semua itu disebabkan oleh hubungan kemanusiaan yang tidak terjadi. Hubungan yang ada adalah hubungan bawahan dan atasan. Seorang pemimpin yang mengalami hal seperti itu adalah pemimpin yang tidak pernah mencoba membangun hubungan yang bersifat horizontal. Ia tidak menyadari bahwa seorang bawahan juga merupakan seorang manusia yang memiliki perasaan, kebutuhan dan kehormatan. Jadi pekerjaan keras, namun dengan suasana cair itulah yang perlu dibudayakan saat ini.Dalam menjalin hidup yang berkelompok itulah manusia berorganisasi, kemudian dalam menjalankan kehidupan bersama-sama inilah manusia menemukan permasalahan-

permasalahan, kepentingan-kepentingan yang seluruhnya membutuhkan penyelesaian. Terciptanya Budaya organisasi yang baik terlepas dalam organisasi tersebut, kebutuhan untuk saling percaya dan saling mendukung akan timbul.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Dede Triani Wesman dengan judul : Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Pekanbaru menyimpulkan bahwa dari hasil analisis data dengan menggunakan rumus Product Moment, diperoleh nilai sebesar 0,632 (tinggi). Artinya hubungan pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Dengan Koefesien Determinasi sebesar 39,9%. Artinya kontribusi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja sebesar 39,9% selebihnya dipengaruhi oleh variabel lainnya, yang dalam penelitian ini tidak dijelaskan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ari Mohamad Gadafi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Riau Kepri (Studi Kasus Bank Riau KEPRI Cabang Tembilahan) menjelaskan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi (X) secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini ditunjukkan dengan nilai R squer sebesar 0,480 atau 48%. Dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian. Dari persamaan regresi didapat $Y = 43,747 + 0,788X$, dimana konstantanya 43,747, berarti tanpa adanya pemberian motivasi kerja, maka kinerja adalah sebesar 43,747.

2.5. Konsep Operasional

- a. Budaya Organisasi adalah Robbins (Wibowo:2011:17) mendefenisikan budaya organisasi sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi,suatu sistem tentang keberartian bersama.
- b. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun kinerja yang diteliti pada penelitian ini yaitu kinerja yang dilakukan oleh pegawai Kantor Camat Mandah Kab. Inhil.

2.6. Variabel Penelitian

Ada dua jenis variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi (variabel bebas) dan Kinerja pegawai sebagai variabel dependen (variabel terikat). Dan sebagai indikator dari Budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas dan kredibilitas. Dan indicator Variabel dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerjasama.

Untuk lebih terarahnya penelitian ini, maka penulis membuat variable operasionalnya dalam bentuk table, sebagai berikut:

Definisi konsep	Variabel	Indikator	Skala pengukuran
Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja kerja	a. Budaya organisasi (Var X) b. Variabel terikat (Dependen) yaitu Kinerja pegawai	1. inovasi dan pengambilan resiko 2. perhatian terhadap detail 3. orientasi pada hasil 4. orientasi pada manusia 5. berorientasi pada tim 6. agresivitas 7. stabilitas 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas kerja 3. Pemanfaatan Waktu 4. Kerjasama	Penelitian ini menggunakan Skala Likert sebagai metode pengukurannya

2.7. Hipotesis

“Di duga terdapat hubungan yang signifikan antara variable X (budaya organisasi terhadap variable Y (kinerja) pegawai di Kantor Camat Mandah Kabupaten Indragiri Hilir”