

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 BUDAYA ORGANISASI**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Sebelum membahas budaya organisasi kita perlu juga membahas tentang manajemen sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak, dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut, waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu.

Pengertian sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Ada empat prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah merupakan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dan perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.

3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan secara integrasi, menjadikan semua anggota organisasi terlibat untuk pencapaian tujuan.

*Edgar Schein* mendefenisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integritas internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya (**Jhon 2006: 44**).

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya (**Erni 2006: 71**). Sedangkan menurut *Kreitner* Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, yang diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (**Kreitner Robert 2005: 79**).

Budaya organisasi adalah bahwa suatu budaya yang terbentuk didalam suatu organisasi terdiri dari pembentukan dimensi-dimensi

kepentingan budaya individu, sehingga untuk mengembangkan budaya organisasi kearah yang positif (**Manahan 2004: 173**). Lain halnya yang dengan apa yang disampaikan oleh Ahmad, yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah intuisi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku didalam organisasi (**Achmad 2007: 131**).

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting (**Griffin 2002: 162**).

Budaya organisasi adalah system nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal disini). (**James 2002: 955**).

### 2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Priasmoro (2000) terdapat banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya yang kuat: (**Rachmawati 2004: 122**).

Seperti hal berikut ini:

1. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja, caranya, perusahaan memberi hadiah kepada perusahaan yang tidak pernah

terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya inilah, muncul sikap dan perilaku disiplin.

2. Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis. Adanya pengendalian atau evaluasi terhadap visi, misi, struktur maka budaya perusahaan mendukung kejelasan arah pengembangan bisnis.
3. Budaya perusahaan mampu mendukung produktivitas dan kreatifitas.
4. Budaya yang dinamis, kreatif memberi jaminan tumbuh kreatifitas pada semua level, maka pegawainya, akan bergerak maju dan tidak terjebak aktifitas rutin.
5. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa. Bila ada komitmen dan system nilai, maka gerak organisasi dalam menekan masalah mutu akan terjaga dengan baik.
6. Budaya perusahaan memotivasi karyawan mencapai kinerja tinggi. Jika karyawan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan maka tanggung jawab moral akan terjamin. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menjadi tanggung jawab bersama.
7. Budaya perusahaan akan terkait erat dalam perkembangan organisasi, yang terkait erat dengan program, intervensi keorganisasian, struktur organisasi dan pada akhirnya menyentuh pada perencanaan sumber daya manusia.

Robert Kreitner dan Angelo Knichi dalam bukunya *Organizational Behaviour* membagi empat fungsi budaya organisasi menjadi **(Tika 2005: 13)** yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada bawahannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas system social.
4. Membentuk prilaku dengan membantu manajer merasakan keberadannya.

Kultur suatu organisasi menurut **(Siagian 2004: 249)** mempunyai fungsi yaitu:

1. Menentukan batas-batas dalam organisasi.
2. Menumbuhkan rasa memiliki kepada para anggotanya.
3. Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.
4. Memelihara stabilitas social dalam organisasi.
5. Sebagai alat pengendalian perilaku para bawahannya.

Dengan demikian fungsi Budaya organisasi adalah sebagai perekat social dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai control atas prilaku pegawai.

### **2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Untuk memberikan pengertian yang sangat mudah, terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaaan budaya organisasi menurut **(Robbins 2001: 36)**

1. Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.
2. Toleransi resiko, tingkat pengembalian resiko, inovasi dan keberanian individu.
3. Arahan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.
4. Integritas, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi semua unit menjadi satu kesatuan gerak.
5. Dukungan manajemen, kemampuan jajaran dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
6. Control, seberapa besar aturan, arahan, supervise mengontrol kerja bawahan.
7. Identitas, seberapa kuat jati diri social organisasi dalam diri pegawai.
8. System imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9. Toleransi konflik, kesempatan pegawai untuk dapat meningkatkan konflik secara terbuka.
10. Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi hirarki secara formal.

Karakter utama yang semuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi (**Robbins 2002: 279**).

1. Inovasi dan pengembalian resiko, tingkat daya pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketetapan dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
4. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di organisasi.
5. Orientasi terhadap *team*, tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur didalam *team* bukan secara perorangan.
6. Agresifitas, tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar bersikap agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status *quo* berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik diatas berdalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi menggunakan tujuh karakteristik ini menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki setiap anggota organisasi mengenai organisasi mereka. Mengenai bagaimana

sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

#### **2.1.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut **Umar, 2008** yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

#### **2.1.5 Aspek Budaya Organisasi**

Budaya korporat yang diyakini secara umum akan mempengaruhi perilaku kinerja individu. Dalam memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang, kinerja organisasi serta universal



memerlukan daya dukung dalam empat pilar yaitu sumber daya manusia yang bermutu, system dan teknologi terpadu, strategi yang tepat serta logistic yang memadai.

Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut:

1. Para anggapan dasar/basis *assumption* merupakan level yang paling dalam dan berada di alam bawah sadar.
2. Valuas, merupakan level yang berikutnya tentang menjadi apa yang didalam organisasi.
3. Norma memberitahukan anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.
4. Artifac merupakan wujud konkrit, seperti system prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik organisasi (**Chattab, 2007 : 9**).

### **2.1.6 Klasifikasi Budaya Organisasi**

Untuk tipe-tipe dan pengaruhnya pada organisasi, para ahli telah banyak mengadakan penelitian dengan menggunakan criteria masing-masing (**Harrison, 2003 : 2007**) mengembangkan tipe-tipe budaya organisasi berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi serta konfigurasi ini, mereka mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat jenis yaitu:

1. Formalitas tinggi, sentralisasi tinggi memiliki cirri-ciri tinggi.  
Dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin yang tinggi.

2. Formalitas rendah, sentralisasi rendah, sentralisasi tinggi. Jenis budaya yang kedua ini adalah budaya kuasa atau budaya zeus. Budaya ini mencirikan budaya lisan yang kuat dan intuitif.
3. Formalitas tinggi, sentralisasi rendah. Jenis budaya yang ketiga ini adalah jenis budaya yang tegas dan matriks.
4. Formalitas rendah, sentralisasi rendah. Jenis budaya organisasi ini adalah budaya organisasi informal dan sangat desentralisasi. Anggota-anggotanya mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama tapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi suasana efektif, saling menghargai, dan keceriaan merupakan cirinya.

#### **2.1.7 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut **Robert (2003: 80)** ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki.
4. Keadaan yang amat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Sedangkan menurut **Veithzal, (2003: 81)** faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan

produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma.
2. Nilai-nilai.
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh **Panuju (2002: 26)**, menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai tentang:
  - a. Waktu
  - b. Efisiensi
  - c. Diri
  - d. Tindakan dan
  - e. Kerja
2. Kepercayaan tentang:
  - a. Karyawan
  - b. Pelanggan
  - c. Produksi
  - d. Manajemen
  - e. Masyarakat dan
  - f. Laba
3. Efektivitas organisasi tentang:
  - a. Efisiensi

- b. Kepemimpinan
  - c. Motivasi
  - d. Kinerja
  - e. Komitmen dan
  - f. Kepuasan
4. Iklim organisasi
- a. Iklim komunikasi tentang:
  - b. Dukungan
  - c. Keikutsertaan dalam proses keputusan
  - d. Kejujuran
  - e. Percaya diri dan keandalan
  - f. Terbuka dan tulus
  - g. Tujuan kinerja yang tinggi

#### **2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. **(Kreitner dan Kinicki, 2000: 532):** mengemukakan bahwa budaya kerja adalah perekat social 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.

## **2.2 KINERJA**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan **(Veithzal 2004: 309)**. Sedangkan Wirawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu **(Wirawan 2009: 5)**.

Menurut mangkunegara kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya **(Mangkunegara 2004: 67)**.

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya **(Sondang 2002: 168)**. Pengertian kinerjalainnya yang disampaikan oleh Kartono, mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang telah ditentukan oeh instansi kepada karyawan sesuai

dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan (**Kartono 2002: 32**).

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (**Mulyadi 2007: 337**). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (**Handoko, 2002**) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.
6. Kesempatan kerja yang adil.

### **2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

1. Faktor Kemampuan.

Kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. oleh karna itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 2.2.3 Manfaat kinerja

1. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
5. Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik (**Sedarmayanti 2003 : 22**).

Menurut Mulyadi dan Sohny dalam Siagian (2000: 604) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja:

1. Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

#### **2.2.4 Langkah-langkah Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah:

1. Mendefenisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standart jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja actual bawahan dengan standart-standart yang telah ditentukan ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian.
3. Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih untuk umpan balik disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

#### **2.2.5 Pengukuran kinerja**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi



seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang diantara lain termasuk:

1. Kuantitas.
2. Kualitas.
3. Jangka waktu.
4. Kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Sedangkan menurut Umar (2003: 101) ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain:

1. Kualitas pekerjaan.
2. Kejujuran karyawan.
3. Inisiatif.
4. Kehadiran dan pengetahuan tentang pekerjaan.
5. Sikap dan tanggung jawab.
6. Kerja sama dan keandalan.

#### **2.2.6 Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja**

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan bertujuan sebagai berikut:

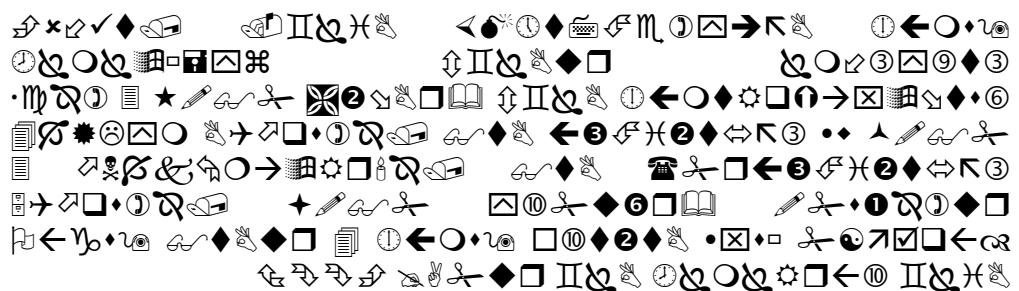
1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mencapai tujuan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik.
5. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
6. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personal yang menjadi bahan pertimbangan dalam program latihan kerja karyawan.

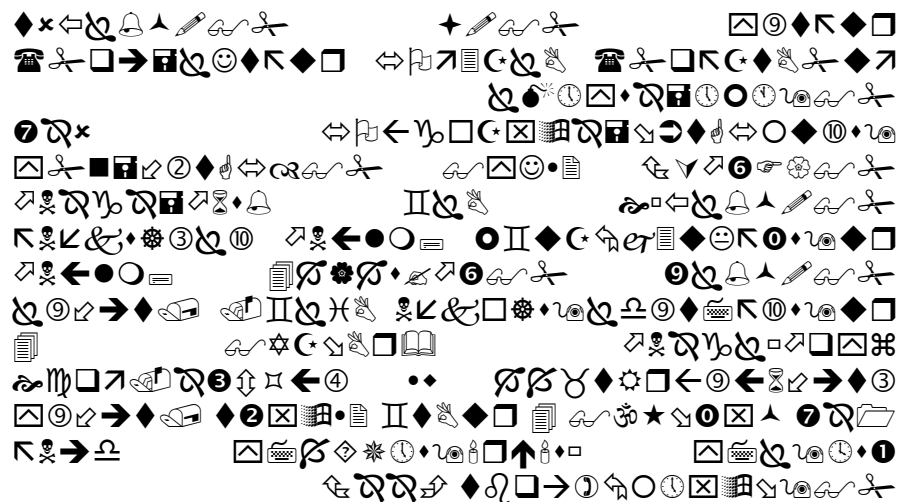
Adapun langkah-langkah dalam penilaian dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui perkembangan, meliputi:
  - a. Pelatihan.
  - b. Umpan balik kinerja.
  - c. Menentukan transfer dan penugasan.
  - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administrative yang meliputi:
  - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan karyawan.
  - b. Pengakuan.
  - c. Pemutusan hubungan karyawan.

Al-qur'an dan sunnah Rasulullah merupakan pedoman bagi kehidupan manusia, Al-qur'an menceritakan segala aspek kehidupan manusia mulai dari perilaku bersikap hingga semua cabang ilmu pengetahuan termasuk bidang ekonomi tidak luput dari kajian islam. Kegiatan ekonomi dalam pandangan islam merupakan tuntutan kehidupan dan memiliki nilai ibadah, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT yang tertuang dalam Surat Ar-ra'du ayat dan Surat An-nur ayat 55 Allah SWT juga menerangkan:



*Artinya :Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*



*Artinya: Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan*

[illegible]

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dari arti ayat ini maka dapat disimpulkan bahwa apabila suatu perusahaan ingin maju dan berkembang maka perusahaan tersebut harus dapat mengatur dan merubah hal-hal yang buruk yang ada di dalam perusahaan. Dan hal itu salah satunya dengan budaya organisasi, apabila disuatu perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat maka perusahaan tersebut akan dapat maju dan berkembang.

## 2.4 PENELITIAN TERDAHULU

1. Penelitian dengan judul: "*Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Resty Menara Pekanbaru*", oleh Uswatun Hasanah, 2010. Dengan penelitian dilakukan pada 69 karyawan Hotel Resty Menara Pekanbaru dapat disimpulkan bahwa:
  - a. Variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Resty Menara Pekanbaru.
  - b. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan secara simultan dan secara parsial terbukti variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada variable budaya organisasi mendapat tanggapan paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel Resty Menara Pekanbaru dan variable motivasi pada urutan kedua berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Resty Menara Pekanbaru.
2. Penelitian dengan judul: "*Pengaruh budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serasi Auto Raya Pekanbaru*", oleh Endi Suwito 2012. Penelitian yang dilakukan pada PT. Serasi Auto Raya Pekanbaru menggunakan jumlah responden 60 orang karyawan. dimana kesimpulan dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:
  - a. Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - b. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel budaya organisasi sebesar 4.160, dengan demikian maka

variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serasi Auto Raya Pekanbaru.

- c. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien (R) Diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,603.

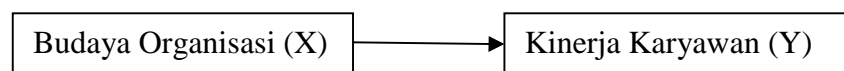
## 2.5 KERANGKA PEMIKIRAN

Menurut pandangan Victor Tan (**Wibowo, 2007: 379**) budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja.

Dari penjelasan teori yang dikemukakan oleh Victor Tan bahwa budaya terdiri dari keyakinan, sikap, pola perilaku anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi kinerja anggota dan organisasi secara keseluruhan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku anggota organisasi maka semakin tinggi tingkat kinerja anggota organisasi secara menyeluruh.

Berikut ini penulis menjabarkan kaitan antara variabel terikat dan variabel bebas ke dalam model penelitian yang akan penulis lakukan, model penelitiannya adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1: Kerangka Fikir**



**Sumber: Data Diolah 2013**

Keterangan: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Swalayan Ranggon Jaya Mart Bangkinang.

## 2.6 HIPOTESIS

Berdasarkan rumusan masalah dan konsep teoritis di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Diduga Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Swalayan Ranggon Jaya Mart Bangkinang.**

## 2.7 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

**Table 2.I: Konsep Operasional**

<b>Variable</b>		<b>Indikator</b>
Budaya organisasi (X)	adalah nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati didalam suatu organisasi dan kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia didalam organisasi <b>(Wibowo 2006 : 341).</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keleluasaan kerja</li> <li>2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang berisiko</li> <li>3. Kejelasan tentang sasaran yang dicapai</li> <li>4. Dukungan atasan</li> <li>5. Komitmen karyawan</li> <li>6. Toleransi terhadap konflik</li> <li>7. Pola komunikasi</li> </ol>
Kinerja (Y)	adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kesungguhan serta waktu <b>(Hasibuan 2001: 34).</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Jangka waktu</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Sifat kooperatif</li> <li>6. Inisiatif</li> <li>7. Kerja sama</li> </ol>

**Sumber: Data Diolah 2013**