

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Budaya Organisasi**

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

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Sutrisno (2010: 2) mengemukakan bahwa :

budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Schermerhorn R John, Jr Hunt G Jams, dan Osborn N Richard (1991: 72)

*“organizational culture the system of shared beliefs and value that develops with in an organizational and guide as the behavior of its member, in the business setting this often referred to as corporate culture”*. Budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem dari suatu bagian kepercayaan/keyakinan dan nilai yang dibangun dalam organisasi serta menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi.

Setiap organisasi terutama organisasi formal mempunyai budaya tersendiri dan menjadi ciri khas organisasinya. Efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi pegawai dan manajer, tetapi juga diukur oleh

bagaimana orang-orang di dalam kelompok dapat bekerja sama. Oleh karena itu kedua faktor tersebut, yaitu individu dan kelompok, merupakan faktor yang penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

Panjaitan (2018: 11-12) menjelaskan bahwa ada elemen penting dalam memahami budaya organisasional yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan *a shared values* (nilai-nilai bersama) yang dijunjung tinggi oleh anggota-anggota organisasi
2. “*The way we do things around here*” memberikan warna yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.
3. Sebagai patokan dalam berpikir, berperilaku dan mengambil tindakan bagi anggota organisasi

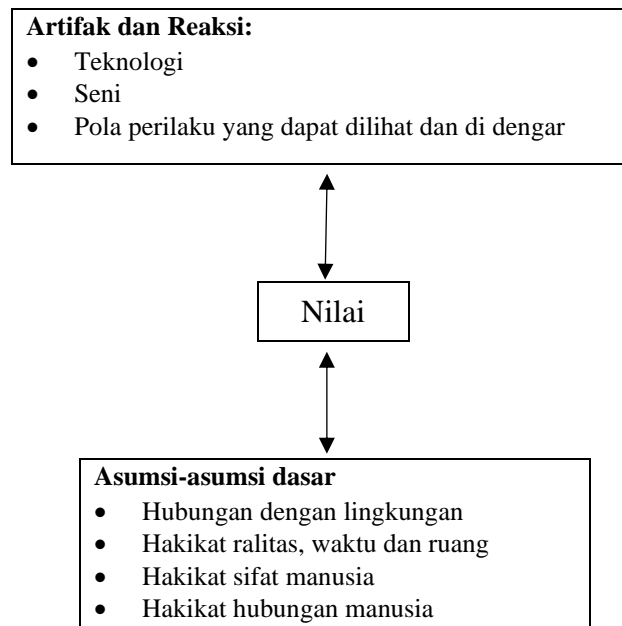
Berdasarkan pernyataan tersebut di atas kita bisa mengatakan bahwa budaya merupakan satu pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi dengan berdasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh individu dalam organisasi, sehingga nilai dan keyakinan tersebut menjadi norma kerja kelompok. Norma kerja kelompok ini kemudian dikerjakan secara berkelanjutan oleh individu dalam organisasi tersebut sehingga menjadi kebiasaan di organisasi tersebut.

Pada akhirnya norma yang dipraktekkan/dikerjakan secara berkelanjutan sehingga menjadi kebiasaan ini akan menjadi budaya organisasi yang mengendalikan dan mengatur seluruh jalannya aktivitas pada perusahaan tersebut, membawa organisasi tersebut pada keadaan stabil, sehingga menciptakan kondisi yang normal, ideal serta sesuai dengan harapan pemimpin perusahaan maupun setiap stackholder perusahaan. Di sini kita bisa melihat bahwa budaya di suatu organisasi sangat dibutuhkan bagi keberlangsungan hidup organisasi tersebut.

Ndraha (1997: 44) juga menyatakan bahwa isi budaya organisasi ada dalam tiga tingkatan tersebut yaitu: artifak (*artifact*), nilai-nilai (*values*), dan asumsi dasar (*basic assumption*) dengan pengertian sebagai berikut:

1. *Artifact* adalah hal-hal yang dilihat dan didengar dan dirasa kalau budaya yang dikenalnya. Termasuk di dalamnya produk, jasa dan bahkan tingkah laku anggota kelompok. Hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifak disebut sebagai budaya tingkat pertama.
2. *Values* nilai-nilai yang didukung merupakan alasan bahwa kita berkorban dan yang kita kerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat dilacak. Alasan yang diberikan sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Nilai disebut sebagai budaya organisasi tingkat dua.
3. *Basic assumption* adalah keyakinan-keyakinan atau kepercayaan yang dianggap sudah ada oleh setiap anggota di dalam organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di sebuah organisasi seringkali lewat asumsi yang tidak diucapkan. Asumsi dasar tersebut meskipun tidak terucapkan secara lansung namun bisa dilihat melalui cara bekerja, perilaku serta proses melakukan aktivitas dalam organisasi tersebut. Asumsi dasar ini kemudian disebut sebagai organisasi tingkat tiga. Berikut ini akan disajikan gambar tentang tingkat budaya organisasi.
- 4.

**Gambar 2.1**  
**Tingkat Budaya dan Interaksinya**



Sumber: Panjaitan (2018:13)

### 2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Sutrisno (2010:10) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan setiap individu dalam organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi yang efektif dapat dilihat pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.

Dengan melihat penjelasan para ahli di atas mengenai budaya organisasi maka kita melihat betapa pentingnya fungsi budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, dengan demikian kita bisa mengatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

Selanjutnya Panjaitan menyatakan bahwa sebuah organisasi harus mematuhi empat fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada anggotanya. Fungsi identitas organisasi ini didukung oleh kompensasi kepada pegawai dengan memberikan penghargaan yang mendorong motivasi, sehingga setiap pegawai akan berusaha untuk menjalankan komitmen dengan sebaiknya.
2. Memudahkan komitmen kolektif dalam fungsi ini setiap pegawai akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut, sehingga setiap pegawai menjadi loyal dan merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi tersebut, karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial: stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik serta perubahan diatur secara efektif. Strategi ini membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan dengan meningkatkan stabilitas melalui budaya dari dalam organisasi.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Fungsi budaya organisasi membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana organisasi bermaksud mencapai tujuannya

Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi merupakan satu nilai-nilai, identitas dan sebuah standar yang menjadi dasar bagi setiap

perilaku individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya pada organisasi tersebut, serta satu hal yang menjadi pembeda dari organisasi lain. Dapat juga dikatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk memberikan semacam satu dorongan dan semangat bagi anggota-anggota organisasi untuk menatap pada tujuan perusahaan dan melakukan satu upaya kongkrit untuk mencapainya dengan tetap berada di bawah kontrol budaya tersebut. Tentu budaya organisasi ini juga menambah perasaan identitas dan komitmen pada anggota organisasi dan membuat setiap anggota organisasi tetap berjalan pada *tract* yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **2.1.3 Budaya Organisasi Sebagai Input**

Ndarha (1997:65) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai input terdiri dari pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya manusia, pihak yang berkepentingan dan masyarakat. Berdasarkan pendapat tersebut penulis menguraikan bahwa budaya organisasi sebagai input adalah sebagai berikut:

1. **Pendiri organisasi**  
Pendiri organisasi sangat mewarnai budaya organisasi, yaitu bagaimana visi mereka terhadap organisasi yang telah didirikan sangat berpengaruh pada iklim organisasi perusahaan. Para pendiri organisasi yang memiliki visi dan aksi sangat penting dalam memantapkan budaya organisasi yang konsisten dan sesuai dengan lingkungan internal. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menyumbangkan wawasan yang jauh ke depan untuk mengantarkan perusahaannya kepada tahap-tahap kemajuan sesuai perubahan zaman dan dinamika lingkungannya. menetapkan visi saja sebenarnya tidak cukup, karena visi merupakan suatu hal yang abstrak. Oleh karena itu, perlu melakukan aksinya. Pendiri organisasi juga perlu merumuskan dan memiliki visi yang jelas terhadap organisasi atau perusahaan yang didirikan mereka.
2. **Pemilik organisasi**  
Pemilik organisasi harus mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Konsistensi dalam mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku tersebut akan menjadikan organisasi memiliki sistem nilai (budaya organisasi yang kuat. Pelaksanaan operasional kegiatan usaha, pimpinan mengangkat karyawan (manajer dan staf) dan mereka bertanggung jawab kepada pemilik (pemegang saham). Oleh karena

itu, seluruh individu dalam organisasi berkewajiban mematuhi seperangkat sistem nilai dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasi, serta sistem nilai tersebut dijadikan pedoman dalam bertingkah laku di organisasi.

3. **Sumber Daya Manusia**  
Sumber daya manusia organisasi terdiri dari dua sumber yaitu internal organisasi dan eksternal organisasi. Sumber daya manusia internal organisasi adalah pimpinan, manajer, dan karyawan; sedangkan sumber daya eksternal organisasi adalah orang-orang di luar organisasi yang bersangkutan yang ikut andil dalam pembinaan dan mengembangkan. Mereka adalah konsultan perusahaan.
4. **Pihak yang Berkepentingan**  
Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi, selain pimpinan, manajer, karyawan adalah pihak pemerintah, bank-bank dan mitra usaha.
5. **Masyarakat**  
Masyarakat sebagai pelanggan (konsumen) merupakan sumber nilai yang dapat menyumbangkan budaya sebagai input melalui berbagai media massa dengan menggunakan teknologi informasi.

#### **2.1.4 Unsur Unsur Pembentuk Budaya Organisasi**

Panjaitan (2018:40-43) menjelaskan bahwa terbentuknya budaya berasal dari asumsi-asumsi dasar yang dianggap penting. Dalam hal organisasi masih relatif kecil asumsi-asumsi dasar tersebut biasanya bersumber atau melekat pada diri para pendirinya. Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi.

1. **Lingkungn Usaha**  
Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjual, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.
2. **Nilai-Nilai**  
Nilai-niai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai ini sebagai pedoman berpikir dan

bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antar lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai:

a. Jati diri

Slogan atau moto dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang bekerja pada perusahaan, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

b. Harapan Konsumen

Slogan dan moto dapat berupa ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen dan sekaligus merupakan harapan baginya terhadap perusahaan tersebut seperti kualitas produk, sistem pelayanan yang baik, dan sebagainya

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan/masalah dalam organisasi. Beberapa pahlawan lahir/muncul secara alami dan ada pula dibuat oleh peristiwa-peristiwa tak terlupakan yang terjadi dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Biasanya pahlawan ini dikenal baik oleh setiap karyawan walaupun baru beberapa bulan.

4. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual merupakan tempat di mana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya. Contoh, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayan terbaik, dan sebagainya. Penghargaan ini tentu adalah satu hal yang merupakan bagian dari apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang memberikan kontribusi positif terhadap organisasi atau perusahaan.

5. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informasi yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan. Jaringan komunikasi informal ini dapat dilakukan melalui orang-orang pandai bercerita, mata-mata, tukang gosip, dan sebagainya. Mereka melakukan jaringan komunikasi dengan efektif untuk menyelesaikan sesuatu atau memahami apa yang terjadi dalam perusahaan.



### 2.1.5 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Fred Luthans dalam Mangkunegara (2005: 119-122) mengemukakan tahapan proses sosialisasi budaya organisasi adalah: *“Selection of entry-level personnel, placement on the job, job mastery, measuring and rewarding performance, adherence to important values, reinforcing the stories and folklove, recognition and promotion”*.

Berdasarkan pendapat Fred Luthans tersebut dapat diuraikan proses sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan sebagai berikut.

1. Seleksi terhadap Calon Karyawan

Pimpinan harus selektif menerima calon karyawan. Karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang telah ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada sistem nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

2. Penempatan Karyawan

Penempatan kerja karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya. Sebagaimana prinsip penempatan kerja *“The right man in the right place, the right man in the right job”*. Begitu setiap karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan dan posisi yang tepat sehingga tidak menyebabkan masalah pada organisasi. Dengan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya diharapkan mereka mampu memegang teguh budaya organisasi.

3. Pendalaman Bidang Pekerjaan

Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dan pemahaman tugas, hak dan kewajiban perlu dilakukan oleh pemimpin. Pendalaman bidang pekerjaan

karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya. Dengan pendalaman bidang pekerjaan karyawan, tugas, hak dan kewajibannya diharapkan mereka mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam budaya organisasi.

#### 4. Pengukuran Kinerja dan Pemberian Penghargaan

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodik enam bulan atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Perkembangan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh efektif tidaknya kepemimpinan pimpinan dan manajer dalam pengelolaan kegiatan usaha, produktivitas karyawan, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berpartisipasi.

#### 5. Penanaman Kesetiaan kepada Nilai-nilai Utama Organisasi

Kesetiaan kepada nilai-nilai utama seperti mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, bekerja di organisasi atau perusahaan berarti berbakti kepada Tuhan yang Maha Esa untuk kepentingan orang banyak. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi agar mereka bekerja berlandaskan pada moral, mencapai prestasi optimal dan bekerja untuk mendapatkan perkenaan dari Tuhan yang Maha esa. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi budaya yang kuat.

6. Memperluas Informasi/Cerita/Berita tentang Budaya Organisasi

Pemimpin dan manajer perlu memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian dan sanksi-sanksi kerja kepada karyawan agar mereka mampu memahami dan mematuhi. Begitu pula kepada karyawan perlu diberikan informasi tentang penghargaan bagi mereka yang berpartisipasi aktif dan sanksi-sanksi yang diberikan kepada mereka yang tidak berpartisipasi ataupun yang melanggar sistem nilai dan norma-norma yang berlaku di organisasi.

7. Pengakuan dan Promosi Karyawan

Pemimpin perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi tinggi, memberikan predikat karyawan teladan berdasarkan kondisi dan prestasi mereka. Begitu pula promosi jabatan dan predikat terbaik agar mereka dapat memegang teguh budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya organisasi yang telah diuraikan tersebut akan efektif jika memperhatikan keefektifan sosialisasi persiapan, sosialisasi akomodasi dan sosialisasi manajemen peran. Di sini kita bisa melihat bahwa tahap pertama dari sosialisasi persiapan harus efektif, yaitu mencakup program perekrutan, seleksi dan penempatan. Artinya, calon karyawan harus benar-benar memahami fakta bahwa keadaan organisasi yang akan dimasukinya, diseleksi berdasarkan kualifikasi persyaratan yang ditentukan dan penempatan kerja karyawan didasarkan pada bidang keahlian dan kemampuannya. Tahap kedua adalah sosialisasi akomodasi harus efektif yang mencakup merancang program orientasi kerja sebaik-baiknya, menyusun program pelatihan kerja

dan penyuluhan kerja sesuai dengan kebutuhan pemberian informasi hasil kerja, memberikan pekerjaan yang menantang sesuai dengan jabatannya dan melaksanakan pengawasan kerja serta pembinaan karier secara *continue*. Selanjutnya pada tahap ketiga, spesialisasi manajemen peran yang efektif yaitu pemimpin dan manajer harus berperan aktif melakukan pencegahan, pendektasian, pemecahan dan penanggulangan jika konflik kerja terjadi, sekalipun konflik tersebut dapat bermanfaat positif jika beresifat fungsional bagi organisasi.

#### 8. Pelaksanaan Budaya Organisasi

Pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari kareakteristik budaya organisasi yaitu:

- a. Perilaku individu yang tampak.
- b. Norma-norma yang berlaku dalam organisasi.
- c. Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi.
- d. Falsafah manajemen.
- e. Peraturan-peraturan yang berlaku.
- f. Iklim organisasi.
- g. Inisiatif individu organisasi.
- h. Toleransi terhadap risiko.
- i. Pengarahan pimpinan (manajemen)
- j. Integrasi kerja
- k. Dukungan manajemen (pimpinan dan manajer).
- l. Pengawasan kerja.

- m. Identitas individu organisasi.
- n. Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja.
- o. Toleransi terhadap konflik.
- p. Pola komunikasi kerja.

Berbicara tentang budaya organisasi, tentu memiliki makna dan penjelasan yang sangat beragam. Tentu sosialisasi juga dapat diartikan sebagai proses dimana individu ditransformasikan dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif. Jadi dalam proses transformasi ini terjadi transformasi atau perubahan diri individu yang semula di luar organisasi agar mampu berpartisipasi dalam organisasi.

Dari penjelasan Mangkunegara di atas tentang sosialisasi, kita bisa melihat perbedaan pandangan dengan Gibson dalam Sutrisno (2010: 29) yang menjelaskan bahwa sosialisasi adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasional dan individual. Dalam pengertian ini terdapat dua kepentingan atau tujuan, yaitu kepentingan individual dan organisasional. Dengan kata lain, proses sosialisasi akan berhasil bila ada partisipasi dari karyawan dan dukungan organisasi dalam proses tersebut. sosialisasi mencakup suatu kegiatan di mana anggota organisasi mempelajari seluk-beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota organisasi untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Sosialisasi juga menyangkut dua masalah, yaitu makro dan mikro. Masalah makro berkaitan dengan pekerjaan yang akan dihadapi oleh karyawan dan masalah mikro menyangkut kebijakan, struktur, dan budaya organisasi.

### **2.1.6 Manfaat Budaya Organisasi**

Perekembangan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robins dalam Sutrisno (2010: 27-28) sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antar organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu sehingga menjadi kebiasaan yang di pelihara secara berkelanjutan oleh setiap individu dalam organisasi.

### **2.1.7 Karakteristik Budaya Organisasi.**

Charles Hampden-Turner dalam Panjaitan (2018: 20-24) menguraikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berasal dari para anggota organisasi yang potensial mereka gunakan budaya untuk memperkuat gagasan, perasaan, dan informasi yang atau dengan menghasilkan keunggulan.
2. Budaya organisai dapat menghasilkan keunggulan. Budaya organisasi mewujudkan keinginan dan aspirasi para anggota organisasi, sehingga budaya dapat menciptakan lingkungan yang sesuai dengan perasaan dan gagasan mereka. Mereka dapat membantu membentuk norma-norma dan standar yang digunakan untuk mereka, menyimpan kategori-kategori untuk mencocokkan gagasan mereka, dan menciptakan peran-peran mereka yang harus mereka isi. Dampak positif dan budaya, adalah menjadikan lingkungan untuk memunculkan potensi para anggota organisasi.
3. Budaya organisasi adalah suatu penguatan. Budaya membuktikan bahwa tidak ada suatu kelompok perusahaan, atau negara yang dapat mengawali kegiatannya tanpa memiliki apa-apa. Para anggota harus dibekali dengan kepercayaan dan tuntutan. Keberhasilan para anggota organisasi dapat timbul karena mereka mengalami saat-saat awal organisasi mulai terbentuk, dan bagaimana mereka menciptakan dan mengembangkan norma norma, nilai atau prosedur. Budaya organisasi akan kuat jika para anggotanya membutuhkan jaminan keamanan dan kepastian.
4. Penguatan-penguatan budaya organisasi cenderung untuk diperbanyak. Tuntutan-tuntutan yang menciptakan budaya dalam organisasi biasanya muncul sebelum budaya tersebut menghasilkan kesejahteraan atau nilai bagi para anggotanya. Keselarasan dan kecocokan dalam suatu kepercayaan tersebut akan memudahkan untuk mewujudkan kepercayaan tersebut menjadi kenyataan. Budaya organisai dapat membawa dampak positif seperti mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, atau dampak negatif, seperti ketergantungan pegawai terhadap perusahaan lain yang memiliki budaya berbeda.
5. Budaya organisasi dapat diterima dan memiliki sudut pandang yang logis. Walaupun individu tidak menganut nilai atau dasar pemikiran dan suatu budaya, ia akan mencontohkan anggota organisasi lain yang sesungguhnya dalam alur budaya organisasinya. Untuk dapat menghargai budaya organisasi, seseorang harus memahami bahwa segala perilakunya didasari oleh apa yang menjadi kepercayaannya. Anggapan bahwa budaya merupakan yang tidak logis biasanya muncul karena individu salah menggunakan dasar pemikiran mereka sendiri.
6. Budaya organisasi membekali para anggotanya dengan kontinuitas dan identitas. Jika para anggota organisasi menganut, memperkuat dan memperbanyak nilai yang sama, organisasi tersebut akan menghadapi setiap perubahan lingkungan, dan dapat tetap pada identitasnya, serta terjamin kelanjutan usahanya. Budaya organisasi dapat dijadikan pegangan bila terjadi goncangan-goncangan di lingkungan mereka.
7. Budaya organisasi menyeimbangkan nilai-nilai yang saling berlawanan. Budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang menyeimbangkan antara kekacauan dan ketenangan, atau kesinambungan dan perubahan. Dalam suatu organisasi tidak mungkin hanya terdapat satu kondisi yang sama secara

terus-menerus, karena di dalamnya terdapat pemimpin dan pengikut, atau yang berkuasa dan yang dikuasai, yang secara logis akan menerima dan menanggapi lingkungannya dengan cara yang berbeda.

8. Budaya organisasi adalah suatu sistem sub-ermetik. Budaya organisasi dikatakan sub-ermetik karena mengarahkan, berusaha, dan mempersiapkan sendiri usaha untuk menghilangkan hambatan dan gangguan. Dalam suatu sistem sub-ermetik, budaya organisasi mengolah umpan balik (*feedback*) mengenai perubahan-perubahan lingkungan, dan membuat penyesuaian yang dianggap paling cocok.
9. Budaya organisasi adalah suatu pola. Suatu budaya organisasi bukanlah benda atau objek, tetapi merupakan pola yang muncul bersama dengan bertambahnya waktu dan berkembangnya organisasi. Sebagai contoh dapat diumpamakan tentang hubungan antara *customer* dengan pegawai dalam suatu perusahaan jasa, akan mencerminkan pula hubungan antara pegawai tersebut dengan kliennya, serta menggambarkan pula hubungan antara penyelia dengan pimpinannya.
10. Budaya organisasi adalah komunikasi. Sangat penting untuk dipahami bahwa kebanyakan budaya organisasi menyediakan komunikasi, yaitu pembagian pengalaman dan penyebaran informasi. Budaya organisasi dapat membuat para anggota organisasi saling erat mendukung.
11. Budaya organisasi bersifat sinergis. Aspek dari budaya organisasi adalah sinergi di antara nilai-nilai yang tercakup di dalamnya. Artinya, nilai yang berbeda-beda dapat bergabung dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik secara kongkrit dapat digambarkan suatu perusahaan memiliki kreativitas yang tinggi dalam menciptakan produknya, bukan ditujukan oleh promosi yang gencar, tetapi lebih dihargai jika produk tersebut merupakan gagasan yang orisinal atau bukan tiruan.
12. Budaya organisasi dapat dipelajari dan organisasi harus mempelajarinya. Dewasa ini perkembangan lingkungan usaha, ilmu pengetahuan, teknologi, dan penerapan promosi semakin pesat, sehingga setiap organisasi dituntut untuk memiliki anggota yang secara bersama mampu belajar mengenai perubahan tersebut, dan menyesuaikan dengan kemampuan sumber daya internalnya, kemudian mengetahui para konsumennya agar mereka puas. Hal ini akan dapat dicapai oleh budaya yang secara berkesinambungan dipelajari dari beberapa sumber.

Panjaitan (2018: 24-25) menguraikan beberapa karakteristik budaya organisasi

lagi sebagai berikut:

1. Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik yang utama, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi.
2. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.



4. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
5. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
6. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu
7. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
8. Stabilitas. Sejauh mana mempertimbangkan status quo.

## 2.2 Pengertian Kinerja

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007: 7) mengemukakan bahwa :

kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan suatu pekerjaan, hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan bagaimana proses dalam melakukan pekerjaan tersebut yang tentunya berorientasi pada tujuan perusahaan dan kepuasan konsumen. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Bacal dalam Wibowo (2007:8) memandang kinerja sebagai :

proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Armstrong dalam Wibowo (2007:8) memiliki pandangan yang berbeda mengenai kinerja yaitu manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Sementara itu Schwartz dalam Wibowo (2007:9) memandang kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian penilaian kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.1 Pengertian Pentingnya Kinerja**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim, atau individu dapat menentukan tujuannya. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk

jaminan agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

### 2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Keith Davis dalam Mangkunegara (2007:13 menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berikut ini adalah uraian tentang faktor-faktor tersebut.

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)  
Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge and skill)*. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi (*Motivation*)  
Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan dan kondisi kerja.

Menurut Herny Simamora dalam Mangkunegara 2007: 14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
  - Kemampuan dan keahlian
  - Latar belakang
  - Demografi
2. Faktor psikologi yang terdiri dari:
  - Persepsi
  - *Attitude*
  - *Personality*
  - Pembelajaran
  - Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  - Sumber daya
  - Kepemimpinan
  - Penghargaan

- Struktur
- *Job design*

Mangkunegara (2007:15) juga mengemukakan bahwa kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk membuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2007:15) :

faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispensasional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis atribut yang dibuat karyawan memiliki sejumlah akitbat psikologis dna berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap

kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan ia tidak menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, sesuatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pemimpin tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya seorang bawahan karena kekurangan berusaha mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaliknya pemimpin yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/keterampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun di luar perusahaan.

Dari pemaparan diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari individu dalam individu itu sendiri, misalnya motivasi kerja, inisiatif individu, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan kinerja perusahaan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan kerja, misalnya mencakup iklim organisasi dan pola hubungan kerja antar karyawan dalam perusahaan tersebut.

### **2.2.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja dalam Sutrisno (2010:179) untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*. Merupakan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan yang diharapkan.
- b. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan
- c. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan output lain serta waktu yang tersedia untuk orang lain.
- d. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

#### 2.2.4 Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2010:184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

1. **Diskriminasi**  
Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.
2. **Pengharapan**  
Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.
3. **Komunikasi**  
Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

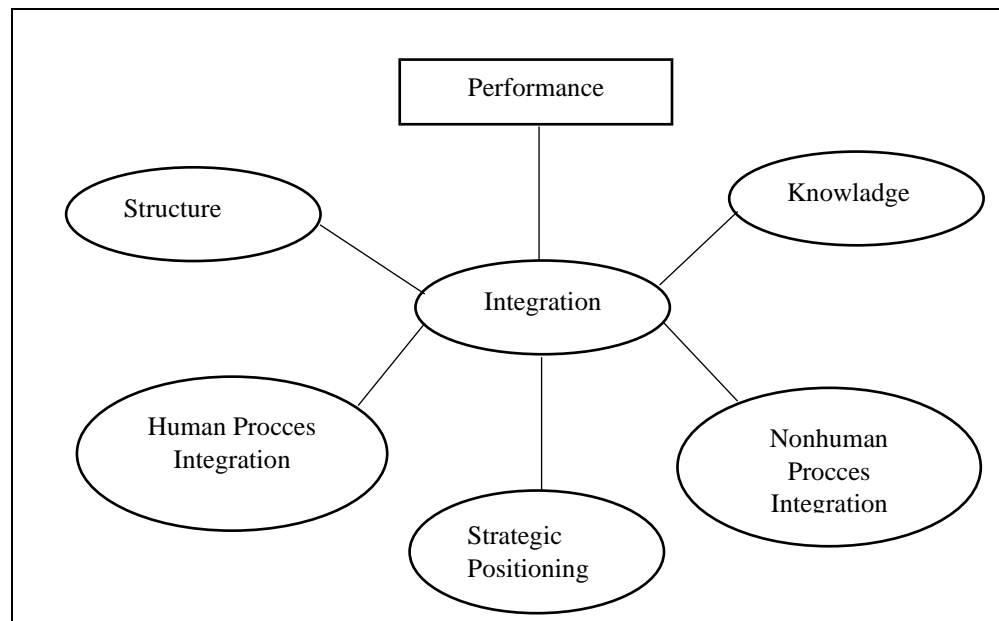
### 2.2.5 Model Kinerja

Proses kinerja organisasional dipengaruhi oleh banyak faktor. Harsey, Blanchard, dan Jahnsos dalam Wibowo (2007: 98) menggambarkan :

Hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang memengaruhi dalam bentuk *Satelite Model*. Menurut *satelite model*, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang mempertimbangkan.

Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya nonmanusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi, dan fleksibilitas.

**Gambar 2.1**  
**Model Satelite Kinerja**



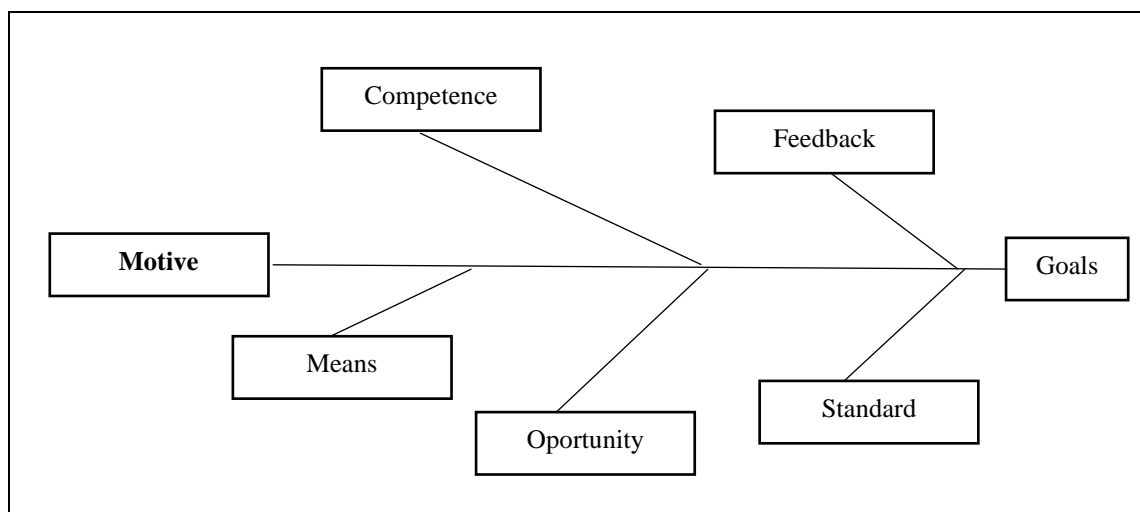
Sumber: Wibowo (2007:99)

### 2.2.6 Indikator Kinerja

Indikator atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kuantitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu dioverservi.

Wibowo (2007:102) menjelaskan bahwa ada tujuh indikator kinerja. Dua di antaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif.

**Gambar 2.2**  
**Indikator Kinerja.**



Sumber: Wibowo (2007:102)



Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2007:102-104) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Tujuan  
Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun korganisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Standar  
Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau desepakati bersama antara atasan dan bawahan.
3. Umpan balik  
Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang diidentifikasikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau Sarana  
Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
5. Kompetensi  
Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan

pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintensif
7. Peluang  
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percera terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat berprestasi.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

1. Judul: Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada SMP Daarut Tauhid Boarding School Bandung. Disusun Oleh Imam Muslim. NPM: C1109004 (2014).

Tujuan penelitiannya adalah untuk mengkaji dan membahas kinerja karyawan pada SMP Daarut Tauhiid *Boarding School* Bandung. Sebab kinerja karyawan pada sekolah tersebut salah satunya dipengaruhi oleh disiplin kerja karyawan yang kurang maksimal. Oleh karena itu, disiplin kerja karyawan perlu diperbaiki untuk menghasilkan kinerja yang dapat memuaskan seluruh pihak yang memiliki kepentingan dengan kegiatan organisasi tersebut.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah, peneliti ini membahas tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan,

sedangkan penulis melakukan penelitian perbandingan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada The Imperium International Hotel Bagian Departemen Food & Beverage di Bandung. Disusun oleh Rosi Laraswati Solihat. NPM: C1011011RB1001 (2015)

Tujuan penelitian ini adalah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap. Dengan demikian gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Namun, ada beberapa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti sumber daya yang kurang memadai dan upah yang minim. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Cara pengambilan data yaitu melalui penelitian pustaka dan penelitian lapangan, sedangkan teknik dalam pengambilan data melalui observasi dan kuisioner.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah, hasil penelitian ini membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian yang penulis lakukan adalah melihat gaya kepemimpinan sebagai satu budaya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, dan hasil dari budaya ini akan berdampak pada kinerja bawahannya.

3. Judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan AJB Bumiputera Cabang Bandung. Disusun oleh Rolli Ariatama. NPM: C1011322RT2001 (2017)

Tujuan penelitian ini adalah menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Karyawan di Bumi Putera sudah dinilai baik. Hasil pengujian hipotesis

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan disiplin kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan metode verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bumi Putera sebanyak 175 orang. Dengan menggunakan teknik simple random sampling, jumlah sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian ini membahas pengaruh budaya organisasi dan kinerja terhadap kinerja, sedangkan peneliti hanya membandingkan antara teori-teori tentang budaya organisasi dan kinerja dan tidak terlalu menekankan pengaruh satu sama lain.

4. Judul: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Cutting pada PT Shinko Toyobo Gistex Garment. Disusun oleh Iriany Cenderawaty. NPM: C1011471RT 4004 (2017)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah lingkungan kerja dan karakteristik individu mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Divisi Cutting pada PT. Shinko Toyoba Gistex Garment-Bandung, dengan responden sebanyak 30 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, kuisioner, dan dokumentasi. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, penelitian ini mendapatkan hasil secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga secara simultan lingkungan kerja dan karakteristik individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah, penelitian ini membahas tentang bagaimana lingkungan kerja dan karakteristik individu dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang penulis lakukan adalah melihat keduanya, yaitu lingkungan kerja dan karakteristik individu sebagai budaya yang harus dilakukan oleh organisasi, sehingga berdampak baik untuk kinerja karyawan.

5. Judul: Analisis Budaya Organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minung (PDAM) Cabang Garut Kota. Nama: Daden Hidayat. NPM: C1011411RB5001 (2018)

Tujuan penelitian ini menunjukkan ada lima karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota, yaitu: pertama integrasi, Kedua toleransi terhadap Konflik, Ketiga Identitas, Keempat Kejelasan sasaran, Kelima Pola Komunikasi dan lima karakteristik lainnya yang belum menjadi karakteristik budaya, sebab walaupun nilai-nilai tersebut sudah ada dalam aturan, namun belum menjadi perilaku dari anggota organisasi. Adapun nilai-nilai yang belum terimplementasi tersebut mencakup, Pertama inisiatif individu, Kedua toleransi terhadap resiko, Ketiga dukungan manajemen, Keempat pengawasan, dan Kelima Sistem penghargaan. Keadaan tersebut menggambarkan bahwa organisasi dalam memberikan dan menyediakan layanan pendidikan sudah terintegritasi, ada toleransi terhadap konflik, sudah ada kejelasan sasaran yang dituangkan di dalam renstra, adanya rasa bangga para pegawai akan identitas mereka dan pola komunikasi yang sudah bersifat terbuka. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang menghasilkan data deskriptif yang diperoleh melalui observasi, studi pustaka, analisis dokumen, wawancara mendalam dengan para informan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah, penelitian ini hanya membahas tentang budaya organisasi pada perusahaan tertentu, sedangkan peneliti membandingkan teori-teori, pandangan-pandangan, ide-ide dari para ahli tentang budaya organisasi dan kinerja. Penelitian yang penulis lakukan juga sedikit menekankan bagaimana pengaruh budaya organisasi dengan kinerja dan sebaliknya, juga melihat bagaimana peran serta dampak dari budaya organisasi dan kinerja saat diperhatikan dan dilakukan secara baik oleh organisasi.