

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Objek Penelitian

Di dalam suatu penelitian, satu hal terpenting yang perlu diperhatikan adalah objek dalam penelitian yang akan diteliti. Objek penelitian merupakan satu hal yang tidak terpisah dari suatu penelitian. Di dalam penelitian pun, perlu memilih objek penelitian yang relevan dengan fenomena dan masalah-masalah yang akan di bahas di dalam suatu hasil penelitian.

Menurut Nyoman Kutha Ratna (2010:156) objek adalah keseluruhan gejala yang ada di sekitar kehidupan manusia. Apabila dilihat dari sumbernya, objek dalam penelitian disebut situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen, yaitu tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis (Sugiyono, 2013; Andi Prastowo, 2011). Lebih lanjut Supranto (2000:156) memaparkan bahwa objek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa objek merupakan suatu permasalahan yang memerlukan penelitian, pembahasan, dan pengkajian dalam riset sosial. Dari pengertian di atas, kita juga dapat mengatakan bahwa objek penelitian berbicara tentang banyak hal, memiliki cakupan yang sangat beragam dan luas tetapi tentu masih ada relevansi dengan topik penelitian.

Objek penelitian yang sedang saya lakukan, yaitu penelitian kepustakaan dalam penelitian ini, objek yang dibahas mengenai budaya organisasi, hubungan teoritik antara

budaya organisasi dengan kinerja, administrasi bisnis, serta perbedaan dan persamaan teori antara budaya organisasi dan kinerja. Berikut objek penelitian berupa kepustakaan yaitu:

1. Nama Penulis: Biller Panjaitan
Judul Buku: Budaya Organisasi
Penerbit: Lekkas
Kota Penerbit: Jakarta
Tahun Terbit: 2018
2. Nama Penulis: Wibowo
Judul Buku: Manajemen Kinerja
Penerbit: Rajawali Pers
Kota Terbit: Jakarta
Tahun Terbit: 2007
3. Nama Penulis: Edy Sutrisno
Judul Buku: Budaya Organisasi
Penerbit: Kencana
Kota Penulis: Prenadamedia group
Tahun Terbit: 2010
4. Nama Penulis: Anwar Prabu Mangkunegara
Judul Buku: Perilaku dan Budaya Organisaasi
Penerbit: Rajawali
Kota Terbit: Jakarta
Tahun Terbit: 2007

5. Nama Penulis: Hermawan Sofyandi Iwa Gurniwa
Judul Buku: Perilaku Organisasi
Penerbit: Graha Ilmu
Kota Terbit: Yogyakarta
Tahun terbit: 2007
6. Nama Penulis: Hendyat Soetopo
Judul Buku: Perilaku Organisasi
Penerbit: PT Remaja Rosdakarya
Tahun Terbit: 2012
7. Nama Penulis: Wirawan
Judul Buku: Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.
Penerbit: Salemba Empat
Tahun Terbit: 2009
8. Nama Penulis: Heri Sulaksono
Judul Buku: Budaya Organisasi dan Kinerja
Penerbit: Deepublish
Tahun Terbit: 2019

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Definisi Budaya

Secara historis, gagasan tentang budaya secara eksplisit normatif; mewakili, lebih sering bukan, pemahaman abad kedelapan belas dan kesembilan belas tentang kecanggihan sosio-psikologis.

Secara etimologi kata Kebudayaan dari akar budaya yang berasal dari bahasa sangsekerta. Dari akar kata Buddhi-tunggal-, jamaknya adalah buddhayah yang diartikan budi, atau akal, atau akal budi atau pikiran. Setelah mendapat awalan ke- dan akhiran –an menjadi kebudayaan Yang berarti hal ihwal tentang alam pikiran manusia.⁸ Adapun istilah culture yang merupakan istilah bahasa asing yang sama artinya dengan kebudayaan berasal dari kata Latin colere. Artinya mengolah atau mengajarkan, yaitu mengolah tanah atau bertani. Dari asal arti tersebut, yaitu colere dan culture, diartikan sebagai segala daya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam.

Arnold (1993, 190) berpendapat bahwa budaya adalah 'mengejar kesempurnaan total kita dengan cara mengenal, tentang semua hal yang paling menjadi perhatian kita, yang terbaik yang telah dipikirkan dan dikatakan di dunia; dan melalui pengetahuan ini, mengubah aliran pemikiran yang segar dan bebas pada gagasan dan kebiasaan kita'; 'Budaya yang kami rekomendasikan, di atas segalanya, adalah operasi ke dalam'.

Bagi Arnold (1993, 192), budaya adalah obat untuk kegagalan manusia seperti 'Keinginan kepekaan hati nurani intelektual, alasan dan penghormatan terhadap otoritas'. Oleh karena itu, tujuan budaya adalah untuk mengatasi kebiadaban dan mewujudkan barang-barang yang lebih tinggi, seperti kesadaran intelektual, alasan dan penghormatan terhadap otoritas, yang dikemas dalam pemahaman neo-klasik yang luas tentang

kesopanan dan peradaban. Oleh karena itu, budaya ini juga dapat dikatakan bisa menghasilkan produk-produk seperti - musik klasik, opera, sastra, dan masakan mewah.

Schein (1990) *defines culture in managerial terms as “how people feel about the organization, the authority system and the degree of employee involvement and commitment”*; he continues, adding that culture can be viewed as a widely held, shared set of values, beliefs and ideas.

Schein (1990) mendefinisikan budaya dalam istilah manajerial sebagai “bagaimana perasaan orang tentang organisasi, sistem otoritas, tingkat keterlibatan karyawan dan komitmen. Lanjutnya, dia menambahkan bahwa budaya juga bisa dipandang sebagai seperangkat nilai, keyakinan dan ide-ide.

Menurut Chaster (1996: 1) dalam jurnal kebudayaan adalah kompleks keseluruhan dari pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan semua kemampuan dan kebiasaan yang lain yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota masyarakat.

Menurut Koentjaraningrat (2009: 150:153) dalam jurnal Prayogi dan Danial (2016: 61-62) kebudayaan memiliki beberapa wujud yang meliputi: pertama wujud kebudayaan sebagai ide, gagasan, nilai, atau norma; Kedua wujud kebudayaan sebagai aktifitas atau pola tindakan manusia dalam masyarakat; Ketiga adalah wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia. Judul ini bersifat konkret karena merupakan benda-benda dari segala hasil ciptaan, karya, tindakan, aktivitas, atau perbuatan manusia dalam masyarakat.

Menurut Sir Edward B. Tylor (2019:157) dalam jurnal Mahdayeni dkk (2019:4), menggunakan kata kebudayaan untuk menunjuk “keseluruhan kompleks dari ide dan

segala sesuatu yang dihasilkan manusia dalam pengalaman historinya”. Termasuk disini ialah “pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hokum, kebiasaan, dan kemampuan serta perilaku lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Menurut Robert H. Lowie (2019:157) dalam jurnal Mahyadeni dkk (2019:4), Kebudayaan adalah “segala sesuatu yang diperoleh oleh individu dari masyarakat, mencakup kepercayaan, adat istiadat, norma-norma artistik, kebiasaan makan, keahlian yang diperoleh bukan karena kreativitasnya sendiri melainkan merupakan warisan masa lampau yang dapat melalui pendidikan formal atau imformal”

Menurut Bakker (1984:19) dalam jurnal Amri (2014:6), mendefinisikan Budaya sebagai proses, dan hal yang diproses itu (nilai-nilai insani) adalah benda abstrak yang ada dalam ranah afektif. Budayawan terakhir yang patut dicatat pemikirannya adalah Sultan Takdir Alisjahbana.

Sedangkan Schein dalam Gibson et.al (2005: 57) dalam jurnal Lukman (2001) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis.

Dari beberapa penjelasan dan definisi tentang budaya di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan satu pandangan, ide-ide, gagasan, nilai, dan opini yang dianggap baik oleh satu individu atau kelompok masyarakat, dan dikerjakan secara terus

menerus sehingga menjadi kebiasaan, dan budaya ini kemudian diwariskan kepada generasi selanjutnya. Budaya ini mencakup banyak hal dan berbicara tentang banyak hal seperti cara hidup sehari-hari, seni, sastra, musik dan cenderung berada di dalam ranah afektif. Budaya ini juga bisa disebut sebagai suatu pengendali bagi eksistensi dan kehidupan manusia. Bahkan bisa dikatakan manusia yang tidak berbudaya adalah manusia yang barbar dan tidak bisa dikendalikan. Tetapi manusia yang berbudaya adalah manusia yang bisa dikendalikan dan memiliki hidup yang tenang, aman, dan teratur.

4.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Organisasi

Menurut Garniwa dalam Herman Sofyandi Iwa Garniwa (2007, 34-35) menjelaskan bahwa keberhasilan Organisasi tergantung pada keberhasilan kelompok, dan keberhasilan kelompok tergantung pada keberhasilan individu. Individu-individu jarang bekerja terpisah dari pekerja lain di dalam organisasi itu, setiap individu bekerja dalam kelompok. Oleh karena itu, harus pula mempertimbangkan suatu perspektif keefektifan lain, yaitu keefektifan kelompok. Dalam beberapa hal, keefektifan kelompok adalah jumlah sumbangan dari seluruh anggotanya. Dalam hal lain, keefektifan kelompok melebihi jumlah sumbangan individual.

Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu bervariasi, tergantung pada berbagai faktor seperti macam organisasi, pekerjaan yang dilakukan, dan penggunaan teknologi dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Richard dalam Soetopo (2012:84) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi atau tercapainya tujuan organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Komunikasi Pengklarifikasi.
2. Menetapkan Tujuan
3. Mengungkap Konflik dan Saling Ketergantungan
4. Meningkatkan Prosedur Grup
5. Penyelesaian Masalah
6. Membuat Keputusan
7. Menilai Perubahan.

Parsons dalam Soetopo juga menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi Keefektifan atau Keberhasilan Organisasi yaitu; adaptasi organisasi dalam bentuk akomodasi keberhasilan ke kekatan internal dan eksternal, produktivitas organisasi dalam hal luas untuk berhasil dalam pengaturan dan mencapainya adalah tujuan internal, kekompakan organisasi dalam bentuk tidak adanya konflik di dalam perusahaan, komitmen organisasi antara sesama anggota, motivasi dan komitmen setiap anggota kepada organisasi. Bila faktor-faktor ini terpenuhi maka, organisasi bisa mencapai keberhasilan atau tujuan dan sasaran organisasi.

Kedua pandangan tersebut di atas memiliki kesamaan dan perbedaan faktor. Perbedaannya adalah bahwa pada pandangan Parsons tidak disebutkan secara eksplisit tentang “*Solving Problems*” , “*Improving Group Procedures*”, dan “*Assessing Changes*”. Dalam penelitian ini ciri-ciri keefektifan organisasi yang digunakan adalah ciri-ciri yang dikemukakan oleh Rensis Likert yang juga memiliki kesamaan dan perbedaan dengan dia pandangan di atas.

4.2.2 Tipologi Budaya Organisasi

Fons Trompenaars dalam Biller Panjaitan (2018: 70) mengelompokkan jenis budaya organisasi berdasarkan dua dimensi sebagai berikut:

1. Persamaan-hierarki (*equality-hierarchy*). Dimensi ini merupakan suatu kontinum dari adanya persamaan antara anggota organisasi sampai adanya hierarki di antara anggota organisasi.
2. Orientasi ke orang-orientasi pada tugas (*orientation to the person-orientation to the task*). Dimensi ini merupakan suatu kontinum dari orientasi ke orang sampai pada orientasi ke tugas.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut ia mengemukakan empat jenis budaya organisasi. Setiap jenis budaya bervariasi dalam: cara organisasi berpikir dan belajar, berbuah dan memotivasi, serta memberi imbalan dan menyelesaikan konflik.

a. Budaya keluarga

Budaya ini disebut budaya keluarga karena hubungan antara anggota organisasi berlangsung secara langsung dari muka ke muka dalam pola hierarki. Budaya ini merupakan budaya berorientasi pada kekuasaan di mana pemimpin dianggap sebagai ayah dan pengasuh yang lebih mengetahui mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang baik daripada para bawahannya. Kekuasaan seperti itu tidak mengancam akan tetapi bersahabat dan lembut.

b. Budaya menara eiffel

Trompenaars menggunakan Eiffel di Paris untuk melukiskan budaya organisasi birokrasi. Menara Eiffel berbentuk segitiga sempit di atas dan makin membesar di bagian bawahnya, melukiskan bentuk birokrasi dengan hierarkinya. Hierarki

dalam budaya keluarga berbeda dengan hierarki dalam budaya Menara Eiffel. Dalam hierarki budaya Menara Eiffel, setiap level yang lebih tinggi mempunyai fungsi yang jelas untuk mengoordinasi level yang lebih berada di bawahnya. Level birokrasi yang berada di bawah merasa wajib mematuhi perintahnya karena, menurut deskripsi tugas, mempunyai peran untuk itu. Tujuan organisasi didistribusikan kebawahh melalui jalur hierarki.

c. Budaya Peluru Kendali

Budaya peluru kendali merupakan budaya egalitarian, imperasional, dan berorientasi pada tugas. Budaya ini mempunyai target yang rasional dan semua upaya harus diarahkan ke target ini. Upaya pencapaian target dilakukan oleh tim atau kelompok proyek. Trompenaars mengemukakan National Aeronautics and Space Administration (NASA) AS merupakan organisasi pertama kali mengembangkan budaya ini. Misalnya, untuk membangun pesawat ruang angkasa diperlukan lebih dari 140 jenis insinyur dan kontribusinya telah diperhitungkan dan mereka harus bekerja secara harmonis.

d. Budaya inkubator.

Budaya inkubator merupakan budaya yang berdasarkan pada konsep eksistensialisme: eksistensi mendahului organisasi.

Organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan para individu anggota organisasi. Oleh karena itu agar bermanfaat, organisasi harus berfungsi sebagai inkubator untuk ekspresi dan pemenuhan diri. Inkubator bersifat personal dan egalitarian. Peran inkubator sangat krusial, yaitu untuk menyetujui mengkritisi,

mengembangkan, dan menyediakan sumber-sumber serta menyelesaikan barang dan jasa secara inovatif.

R Harrison dalam Biller Panjaitan (2018: 72) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat jenis: budaya kekuasaan, peran, tugas, dan orang. Pada tahun 1978 C. B. Handy melukiskan tipologi Harrison dalam bentuk piktogram.

1. Budaya Kekuasaan (*power culture*) adalah budaya yang mengutamakan kekuasaan. Sumber daripada kekuasaan hanya satu gelombang sinar pengaruh yang kemudian menyebar ke seluruh organisasi. Gelombang-gelombang sinar dihubungkan dengan tali-tali fungsional dan spesialis yang memfasilitasi tindakan-tindakan yang terkoordinasi. Struktur dari budaya kekuasaan membentuk jaringan laba-laba kekuasaan. Dalam istilah Handy, jaringan tersebut merupakan budaya club atau budaya zeus. Zeus adalah pemimpin mahakuasa dari para dewa di Gunung Olympus.

2. Budaya Peran

Budaya peran (*role culture*) merupakan budaya organisasi birokrasi, suatu prinsip yang logis dan rasional. Kekuatan dari budaya peran terletak pada fungsi-fungsinya atau spesialisasi: keuangan, pembelian, dan produksi yang dapat dipikirkan sebagai suatu seri pilar-pilar yang dikoordinasi dan dikontrol oleh kelompok eksekutif senior. Dengan demikian, struktur budaya peran dilukiskan seperti kuil Yunani dan diasosiasikan dengan Dewa Apollo.

3. Budaya Tugas

Budaya tugas (*task culture*) lebih berdasarkan pada keahlian dibandingkan pendistribusian posisi, karisma, dan kekuasaan. Budaya jenis ini berkembang

dalam organisasi yang dapat memfokuskan diri pada pekerjaan khusus atau proyek-proyek yang dapat dikerjakan tim. Secara struktural, budaya ini merupakan net atau matriks di mana sejumlah garis lebih tebal dari yang lainnya dan kekuasaan terletak pada pertemuan garis.

4. Budaya Orang

Budaya orang (*person culture*) berkembang ketika untuk kepentingannya, sekelompok orang mengelola sendiri organisasinya secara kolektif, bukan secara individu. Para profesional seperti dokter, penasihat hukum, arsitek, dan akuntan membentuk usaha bersama untuk dapat berbagi biaya kantor, peralatan, dan administrasi. Organisasi seperti itu ada semata-mata untuk para individu yang menjadi anggota dan dilukiskan dalam bentuk kelompok (*cluster*), di mana tidak ada individu yang dominan. Dewa yang dijadikan sebagai lambang budaya orang adalah dewa Dionisius, dewa individu yang berorientasi pada diri sendiri.

Dalam budaya orang, para individu menentukan sendiri alokasi pekerjaan mereka dengan peraturan dan mekanisme serta koordinasi minimal. Tidak sama dengan budaya lainnya, dalam budaya organisasi, para individu mempunyai otonomi penuh, pengaruh distribusikan, dan kekuasaan umumnya merupakan kekuasaan keahlian.

4.2.3 Definisi Kinerja

Menurut Gibson (2003 :18) dalam jurnal Suprihati (2014:95) Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka

panjang, juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Ditingkat manapun tidak ada satu ukuran kriteria yang tepat merefleksikan kinerja

Menurut Ruky (2010:6) kinerja merupakan suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2000: 22) Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi (2005: 1) dalam Jurnal Nasrullah (2017:169), Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Menurut Stolovitch and Keeps (1992 2) dalam Jurnal Nasrullah (2017:169) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja Griffin (1987: 3) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan

tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya

Menurut Hersey and Blanchard, 1993: 4) dalam Jurnal Nasrullah (2017:169) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Donelly, Gibson and Ivancevich (1994: 5) dalam Jurnal Nasrullah (2017:169) juga mengemukakan bahwa Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan

4.2.4 Perbandingan Konsep Budaya Organisasi menurut para ahli

Berikut adalah beberapa teori tentang budaya organisasi dan perbedaan konsep budaya organisasi menurut para ahli.

Menurut Robins (2005:57) dalam jurnal Lukman (2001:57) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Konsep dasar atau pemikiran para ahli tentang budaya organisasi pada dasarnya sangat beragam dan bermacam-macam, namun pada dasarnya memiliki pemikiran, penekanan dan konsep dasar yang sama. Berikut definisi budaya organisasi menurut para ahli:

1. Gibson et.al (2005:57) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis.
2. Menurut Berthon (1993) dalam jurnal Lukman (2001:57) sebagai hasil dari tindakan manusia. Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana (spirit) dan kepercayaan (belief) yang dilakukan di dalam organisasi tersebut.
3. Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa
4. Hofstede (1986, dalam Koesmono, 2005) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi

dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

5. Menurut Pettigrew (1979: 976) dalam jurnal Fakhar (2012:976) berpendapat bahwa budaya organisasi didasarkan pada sistem kognitif yang membantu menjelaskan bagaimana karyawan berpikir dan mengambil keputusan. Dia juga mencatat perbedaan tingkat budaya berdasarkan sekumpulan keyakinan, nilai, dan asumsi multifaset yang menentukan cara-cara untuk organisasi untuk menjalankan bisnisnya.
6. Menurut Hofstede (1994: 5) dalam jurnal Hillary (2018:32) Budaya terdiri dari turunan dari pengalaman, kurang lebih terorganisir, dipelajari atau dibuat oleh individu atau populasi, termasuk gambar atau encodements dan interpretasinya (artinya) ditransmisikan dari generasi sebelumnya, dari sezaman, atau dibentuk oleh individu diri"
7. Agrawal dan Tyagi (2010: 60) dalam jurnal Hillry (2018:24) mencatat bahwa "jelas pemahaman tentang budaya organisasi penting untuk semua manajer dan pemimpin organisasi karena itu mempengaruhi cara perusahaan mereka bereaksi terhadap dinamika tantangan yang dihadapi oleh organisasi bisnis." Dengan kata lain, manajer yang sukses adalah mereka itu berpegang teguh pada cara melakukan sesuatu dengan organisasi mereka dengan keadaan yang dinamis. Perbandingan dari teori di atas adalah sebagai berikut:

Ahli Pakar	Perbandingan
Gibson et.al	Sebagai pola dari asumsi dasar yang telah dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.
Berthon	Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana dan kepercayaan yang dilakukan di dalam organisasi tersebut.
Robbins dan Judge	Mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya
Hofstede	Budaya merupakan ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.
Pettigrew	Budaya organisasi didasarkan pada sistem kognitif yang membantu menjelaskan bagaimana karyawan berpikir dan mengambil keputusan.
Hofstede	Budaya organisasi penting untuk semua manajer dan pemimpin organisasi karena itu mempengaruhi cara perusahaan mereka bereaksi terhadap dinamika tantangan yang dihadapi oleh organisasi bisnis.
Agrawal dan Tyagi	Budaya organisasi penting untuk semua manajer dan pemimpin organisasi karena itu mempengaruhi cara perusahaan mereka bereaksi terhadap dinamika tantangan yang dihadapi oleh organisasi bisnis

Tabel 1.2 Perbandingan Konsep Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

4.2.4 Standar Kinerja

Sepanjang sejarah kehidupan manusia, manusia selalu dikontrol dan diatur oleh sejumlah standar. Dalam aspek agama, moral, industri, dan farmasi, semuanya memiliki standar khusus dan diatur oleh standar ini. Ada juga standar yang disebut sebagai standar kinerja (performance standard). Dalam suatu evaluasi kinerja, perlu dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Richard dalam Wirawan (2012:66) menjelaskan bahwa satu set kinerja melukiskan hasil-hasil yang harus ada atau hal-hal yang harus dilakukan oleh karyawan dalam organisasi dan setelah penyelesaian pekerjaan itu mendapatkan hasil yang memuaskan.

Standar kinerja setiap karyawan harus diberitahukan kepada karyawan sebagai pedoman melaksanakan tugasnya. Tanpa mengetahui standar kerjanya, karyawan tidak mengetahui apa yang harus dicapainya dan tidak terarah dalam mencapai kerjanya. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan selalu berpedoman pada standar kerjanya dan standar prosedur dalam melaksanakan tugasnya. Kemudian, kinerja karyawan dievaluasi oleh penilai secara periodik dan dibandingkan dengan standar kinerja. Hasilnya direkam dalam instrumen kinerja. Hasil ini diberikan kepada karyawan ternilai sebagai balikan atas kerjanya.

4.2.5 Perbandingan Konsep Kinerja Menurut Para Ahli

Didier Noyé (2002:180) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:180), menjelaskan bahwa kinerja terdiri dari pencapaian tujuan yang diberikan kepada Anda konvergensi

orientasi perusahaan". Menurutnya, kinerja bukan sekedar penemuan dari sebuah hasil, tetapi lebih dari itu hasil perbandingan antara hasil dan tujuan. Tidak seperti penulis lain, Didier Noyé menganggap demikian Konsep sebenarnya adalah perbandingan antara hasil dan tujuan. Definisi penulis masih jauh dari jelas, karena keduanya hasil dan tujuan bervariasi, paling sering, dari satu bidang kegiatan ke bidang lainnya.

Bagi Whooley (1996:180) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:180) kinerja bukanlah realitas objektif, menunggu di suatu tempat untuk diukur dan dinilai tetapi realitas yang dibangun secara sosial yang ada di benak orang, jika ada di suatu tempat. Menurut penulis kinerja dapat mencakup: komponen, produk, konsekuensi, dampak dan juga dapat dikaitkan dengan ekonomi, efisiensi efektivitas, efektivitas biaya atau ekuitas.

Baik Lebas dan Whooley (1996:180:) dalam jurna Auliana dan Maria (2016:180) menganggap kinerja sebagai subjektif dan interpretatif, paling tidak, menjadi terkait dengan garis biaya, yang menekankan sifat ambigu dari konsep tersebut.

Rolstadas (1998) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:180) percaya bahwa kinerja sistem organisasi adalah hubungan yang kompleks melibatkan tujuh kriteria kinerja yang harus diikuti: efektivitas, efisiensi, mutu, produktivitas, mutu kerja, inovasi dan profitabilitas. Kinerja erat kaitannya dengan pencapaian kriteria yang tercantum di atas, yaitu dapat dianggap sebagai tujuan kinerja. Menurut Rolstadas, tidak bisa ditetapkan definisi yang tepat kinerja karena tergantung pada tujuh kriteria kinerja, yang tidak dapat didefinisikan dengan jelas.

Neely (2002) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:180) percaya bahwa kinerja harus mempertimbangkan mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan. Kuantifikasi ini

dapat dinyatakan secara kualitatif dan kuantitatif. Menurut definisi Neely dan penulis lain, kinerja berkaitan erat dengan efisiensi dan efektivitas.

Kane (1996) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:180) berpendapat bahwa kinerja adalah sesuatu yang ditinggalkan seseorang dan berada di luar kata tujuan". Menurut Kane, kinerja didefinisikan pada level masing-masing individu di dalam organisasi atau di tingkat organisasi. Ini dianggap sebagai pemahaman tentang hasil yang dicapai. Penulis menekankan yang khusus sifat definisi dan ketidakmungkinan menguraikan definisi umum. Oleh karena itu, kita dapat berbicara tentang akurasi definisi pada tingkat tertentu dan ambiguitasnya pada tingkat umum

Bernadin (1995) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:181) menunjukkan bahwa kinerja harus didefinisikan sebagai jumlah dari efek kerja, karena mereka memberikan hubungan terkuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi". Seperti yang dikatakan penulis, kinerja harus mempertimbangkan baik masukan (upaya yang dilakukan) dan keluaran (hasil usaha yang dilakukan). Definisi ini menyamakan kinerja dengan jumlah efek pekerjaan.

Definisi kinerja yang lebih komprehensif diberikan oleh Brumbach (1988) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:181) yang mengacu pada kedua perilaku tersebut dan hasil. Kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pemain dan giliran pementasan konsep abstrak menjadi tindakan konkret. Bukan hanya alat untuk mendapatkan hasil, perilaku adalah dengan sendirinya hasil - produk dari latihan fisik dan otak yang diajukan untuk pelaksanaan tugas dan dapat dinilai selain dari hasil". Dengan demikian, penulis mendefinisikan kinerja berkaitan erat dengan perilaku dan hasil. Ketika

kita berbicara tentang kinerja tim dan individu, kita harus mempertimbangkan baik masukan (perilaku) dan keluaran (hasil).

Philippe Lorrino (1997) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:181) menyatakan bahwa: "Kinerja dalam perusahaan adalah yang berkontribusi untuk meningkatkan nilai-biaya pasangan dan bukan hanya apa yang membantu mengurangi biaya atau meningkatkan nilai". Tahap pertama dari "terjemahan" dari pasangan nilai biaya dalam elemen "dapat diujicobakan" konkret adalah untuk menjelaskan dalam istilah global bagaimana perusahaan menciptakan dan akan menciptakan nilai. Oleh karena itu, ini tentang mendefinisikan "nilai" dalam pandangan perkembangan masa depan. Merancang nilai hari esok adalah untuk tentukan strategi. Oleh karena itu, tahap pertama adalah menerjemahkan pasangan biaya-nilai ke dalam tujuan strategis.

Bates dan Holton (1995) dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:181) mendefinisikan konsep kinerja sebagai sebuah konsep abstrak multidimensi pengukuran tergantung pada berbagai faktor". Kinerja dapat merujuk pada " kinerja organisasi" perusahaan dan aktivitas, departemen, manajer, karyawan. Penulis mengatakan penting untuk menentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai pengaruh kinerja atau perilaku pertunjukan. Kekurangan ini definisi adalah bahwa ia tidak mengandung peringkat yang akan memiliki penerapan ke bawah.

Definisi umum yang diberikan oleh Kinerja Bates dan Holton dalam jurna Auliana dan Maria (2016:181) yang menggarisbawahi sifat ambigu, yang pengukurannya bergantung pada beberapa faktor di bawah ini:

1. Performa adalah kesuksesan. Performa tidak ada dengan sendirinya. Ini bervariasi berdasarkan representasi dari "success" of bisnis atau aktor.
2. Performa adalah hasil dari tindakan. Arti ini hanya mengandung nilai. Pengukuran kinerja adalah dipahami sebagai penilaian hasil yang dicapai, dalam proses suatu aktivitas.
3. Performa adalah aksi. Dalam hal ini, kinerja adalah proses, dan bukan hasil yang terjadi pada waktu tertentu

Menurut definisi Annick Bourguignon dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:181) Kinerja adalah mencapai tujuan organisasi,. Definisi ini diterapkan di semua bidang manajemen pengendalian manajemen, politik umum, manajemen sumber daya manusia. Penampil adalah salah satu yang mencapai tujuannya. Jadi, kinerja tergantung pada tujuan. Performa adalah multidimensi ketika tujuan berlipat ganda; kinerja adalah bagian dari tindakan; kinerja bersifat subjektif karena memang demikian produk operasi, yang, menurut sifat subyektifnya, terdiri dari mendekati suatu realitas pada suatu keinginan.

Seperti yang didefinisikan oleh Annick Bourguignon dalam jurnal Auliana dan Maria (2016:181), kinerja terkait erat dengan tujuan, yang membuatnya tidak mungkin mengisolasi definisi seragam dari konsep ini. Dengan demikian, pemenuhan tujuan maksud apa pun melibatkan pencapaian tertentu tingkat kinerja. Pencapaian tersebut yang nantinya dijadikan sebagai acuan atau ukuran di dalam organisasi tersebut, dan dapat dijadikan dasar untuk mengatakan bahwa kinerja dari karyawan sudah mencapai tingkat yang diharapkan oleh organisasi.

Berikut adalah perbandingan teori kinerja menurut para Pakar dan Ahli:

Ahli Pakar	Perbandingan
Didier Noyé	Kinerja bukan sekedar penemuan dari sebuah hasil, tetapi lebih dari itu hasil perbandingan antara hasil dan tujuan.
Whooley	Kinerja adalah realitas yang dibangun secara sosial yang ada di benak orang, jika ada di suatu tempat.
Lebas dan Whooley	Kinerja sebagai subjektif dan interpretatif, paling tidak, menjadi terkait dengan garis biaya, yang menekankan sifat ambigu dari konsep tersebut.
Rolstadas	Kinerja sistem organisasi adalah hubungan yang kompleks melibatkan tujuh kriteria kinerja yang harus diikuti: efektivitas, efisiensi, mutu, produktivitas, mutu kerja, inovasi dan profitabilitas.
Neely	Percaya bahwa kinerja harus mempertimbangkan mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan
Kane	Kinerja didefinisikan pada level masing-masing individu di dalam organisasi atau di tingkat organisasi. Ini dianggap sebagai pemahaman tentang hasil yang dicapai.
Bernadin	kinerja harus didefinisikan sebagai jumlah dari efek kerja, karena mereka memberikan hubungan terkuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi"
Brumbach	Kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pemain dan giliran pementasan konsep abstrak menjadi tindakan konkret.
Philippe Lorrino	Kinerja dalam perusahaan adalah yang berkontribusi untuk meningkatkan nilai-biaya pasangan dan bukan hanya apa yang membantu mengurangi biaya atau meningkatkan nilai.

Tabel 1.3 Perbandingan Konsep Kinerja Menurut Para Ahli

4.3 Pembahasan

4.3.1 Analisis Komparatif Definisi Budaya Organisasi

Hasil penelitian teori definisi budaya organisasi menurut para ahli, penulis akan memaparkan perspektif mengenai budaya organisasi, disusun berupa tabel yang mudah dipahami oleh penulis maupun pembaca.

TABEL 2.1

HASIL PENELITIAN KOMPARATIF DEFINISI BUDAYA ORGANISASI

Penulis Buku/E-Bok/Jurnal/ Penelitian Terdahulu	Judul	Pakar	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Mike A.K. Lovihan	Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.	Sloat	Memiliki perspektif yang sama mengenai budaya organisasi	Penggunaan kata yang baku dan lebih terperinci	Memaparkan perbandingan budaya dalam menjelaskan budaya organisasi
Ryan Prayogi dan Endang Danial	Pergeseran nilai-nilai budaya pada suku bonai sebagai <i>civil culture</i> di kecamatan bonai	Hamidy		Penggunaan kata yang baku dan lebih mendasar	Memaparkan perbandingan budaya organisasi serta terfokus pada konsep dasar budaya organisasi

Penulis Buku/E-Bok/Jurnal/ Penelitian Terdahulu	Judul	Pakar	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Sutrisno	Budaya Organisasi	Sutrisno	Memiliki perspektif yang sama mengenai budaya organisasi	Penggunaan kata yang baku dan sederhana sehingga dapat dipahami.	Memaparkan mengenai budaya organisasi serta hal-hal mendasar dalam budaya organisasi serta lebih mengarah pada prinsip dasar budaya itu sendiri.
Robert H. Lowie	The meaning of culture	Dirk		Penggunaan kata yang baku, jelas serta lebih terperinci	Memaparkan mengenai budaya organisasi serta memberikan pandangan yang mendalam, luas mengenai budaya organisasi

4.3.2 Analisis Komparatif Fungsi Budaya Organisasi

Hasil penelitian teori fungsi budaya organisasi menurut beberapa ahli. Penulis akan memaparkan perspektif mengenai fungsi budaya organisasi, disusun berupa tabel yang membuat mudah dipahami oleh penulis dan pembaca.

TABEL 2.2

HASIL PENELITIAN FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Penulis Buku/E- Book/Jurnal/ Penelitian Terdahulu	Judul	Pakar	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Sutrisno	Budaya Organisasi	Sutrisno		Menggunakan unsur kata yang berbentuk point-point, serta berfokus pada budaya organisasi	Pemaparan menggunakan kata berbentuk point-point sehingga menghasilkan pandangan terstruktur.
Panjaitan	Budaya Organisasi	Panjaitan	Penggunaan kata yang baku, padat, dan jelas mengenai fungsi budaya organisasi	Menggunakan kata baku, lugas serta menerangkan secara lebih spesifik dan luas	Memaparkan dengan kata-kata baku serta menggunakan unsur kata berbentuk point-point yang lebih menekankan fungsi-fungsi budaya organisasi.

4.3.3 Analisis Komparatif Manfaat Budaya Organisasi

Hasil Penelitian perbandingan manfaat Budaya Organisasi. Penulis akan memaparkan perbandingan konsep para ahli tentang Budaya Organisasi dalam bentuk tabel yang mudah dipahami oleh penulis maupun pembaca.

TABEL 2.3

HASIL PEMBAHASAN MANFAAT BUDAYA ORGANISASI

Penulis Buku/E-Book/Jurnal/ Penelitian Terdahulu	Judul	Pakar	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Panjaitan	Budaya Organisasi	Charles	Penggunaan kata baku, padat, dan konsep yang sama tentang manfaat budaya organisasi.	Menggunakan unsur kata yang berbentuk point-point dan terperinci.	Memaparkan dengan menggunakan kata yang baku, jelas mengenai manfaat budaya organisasi, dan terfokus pada bagaimana peran budaya di dalam organisasi dan bagaimana memberikan manfaat
Panjaitan	Budaya Organisasi	Panjaitan		Penggunaan kata baku, jelas dan mudah dipahami	Penggunaan kata baku, padat, mudah dipahami serta penjelasan yang luas dan terstruktur tentang manfaat budaya organisasi.

4.3.4 Analisis Komparatif tentang Kinerja

Hasil penelitian perbandingan konsep Kinerja menurut beberapa ahli. Penulis akan memaparkan perbandingan konsep para ahli tentang Kinerja dalam bentuk tabel yang memudahkan untuk dipahami oleh penulis maupun pembaca.

TABEL 2.4
HASIL PENELITIAN PERBANDINGAN KINERJA
MENURUT PARA AHLI

Penulis Buku/E- Book/Jurnal/ Penelitian Terdahulu	Judul	Pakar	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Wibowo	Manajemen Kinerja	Armstrong dan Baron	Penggunaan kata baku, jelas serta	Penggunaan kata baku, lugas, terperinci dan berfokus pada proses yang dilalui.	Memaparkan dengan penggunaan kata baku, padat, jelas dan menggunakan unsur kalimat berbentuk paragraf, dan menekankan pada bagaimana proses dalam mencapai sasaran organisasi sehingga mencapai kinerja terbaik.
Wuibowo	Manajemen Kinerja	Schwartz	memiliki sudut pandang dan konsep tentang kinerja yang sama.	Penggunaan kata baku, terstruktur dan menekankan pada pentingnya komunikasi dalam proses kinerja	Pemaparan menggunakan kata baku, lugas serta menekankan bagaimana membangun komunikasi terbuka sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi

Penulis Buku/E- Book/Jurnal/ Penelitian Terdahulu	Judul	Pakar	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Wibowo	Manajemen kinerja	Bacal	Penggunaan kata baku, terstruktur dan memiliki	Penggunaan kata baku, tegas, dan menekankan pada komunikasi dua arah sebagai bagian terpenting dalam kinerja	Memaparkan dengan penggunaan kata baku, lugas serta terfokus pada bagaimana mengembangkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam satu organisasi untuk bertukar informasi serta masukan.
Auliana dan Maria	Kinerja organisasi – sebuah konsep untuk mencari dan menemukan diri sendiri	Whooley	konsep perspektif sama tentang kinerja	Peggunaan kata baku, padat, dan mengandung makna yang luas tentang kinerja	Memaparkan dengan penggunaan kata baku, memberikan pendapat luas bahwa kinerja omponen, produk, konsekuensi, dampak dan juga dapat dikaitkan dengan ekonomi, efisiensi efektivitas, efektivitas biaya atau ekuitas.

4.3.5 Analisis Komparatif Peningkatan Kinerja

Hasil perbandingan konsep perspektif para ahli tentang kinerja. Penulis akan memaparkan perspektif mengenai kinerja menurut beberapa ahli, disusun berupa tabel yang memudahkan untuk dipahami baik oleh penulis maupun pembaca.

TABEL 2.5

**HASIL PENELITIAN PERBANDINGAN TENTANG PENINGKATAN
KINERJA MENURUT PARA AHLI**

Penulis Buku/E- Book/Jurnal/ Penelitian Terdahulu	Judul	Pakar	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Sutrisno	Manajemen Kinerja	Stoner	Penggunaan kata baku, padat, dan konsep yang sama tentang peningkatan kinerja	Penggunaan kata aku, jelas dan menggunakan unsur kata berbentuk point-point	Memaparkan dengan penggunaan kalimat yang jelas, bahwa perlu ada komunikasi dan perlakuan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.
Soedjono	Perencana- naan peningka- tan kinerja	Pitoyo		Penggunaan kata baku, padat dan menggunakan tabel agar mudah dipahami	Memaparkan dengan, padat, dan menjelaskan perlu menentukan tujuan, menganalisis kekuatan dan kelemahan, penyusus strategi untuk mencapai kinerja terbaik.

4.3.5 Analisis Komparatif Budaya Organisasi dan Kinerja.

Hasil penelitian Budaya Organisasi dan Kinerja di organisasi menurut beberapa ahli. Penulis akan memaparkan perspektif mengenai Budaya Organisasi dan Kinerja menurut beberapa ahli dalam bentuk tabel yang mudah dipahami oleh penulis maupun oleh pembaca.

TABEL 2.6
ANALISIS KOMPARATIF PARA AHLI TENTANG BUDAYA
ORGANISASI DAN KINERJA

Budaya Organisasi	Program	Pemaparan
Pendahuluan	Pengertian istilah budaya organisasi	1. Pengertian dari para ahli
Landasan Teori	Pengertian Teori	1. Budaya Organisasi menurut para ahli 2. Kinerja menurut ahli 3. Peningkatan kinerja menurut para ahli
Hasil dan Pembahasan	Implementasi	1. Fungsi budaya organisasi. 2. Proses sosialisasi budaya organisasi 3. Karakteristik budaya organisasi. 4. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja 5. Upaya peningkatan kinerja 6. Indikator kinerja.
Kesimpulan	-	1. Kesimpulan 2. Saran