

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan teori

1. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangatlah penting karena budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan dikembangkan oleh organisasi itu sendiri, hal tersebut menunjukkan budaya organisasi terbentuk dengan adanya kebiasaan-kebiasaan perilaku anggota organisasi untuk mencapai suatu tujuan (Schuler, Jackson, 1997).

Menurut Robbins (2013) Budaya organisasi merupakan penyebarluasan nilai-nilai dominan pada suatu organisasi serta sebagai filosofi kerja karyawan. Kesuksesan dalam menjalankan budaya organisasi tergantung bagaimana kecocokan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan dengan nilai yang menyangkut organisasi. Hal ini didukung dalam Susanto (1997, dalam Delviyandri, Aziz, 2010) yang menyatakan budaya ialah landasan nilai-nilai pokok sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan internal perusahaan dalam penyesuaian, sehingga karyawan perlu memahami nilai-nilai yang tersedia dan bagaimana tindakan yang perlu dilakukan.

Budaya organisasi haruslah berlandaskan pada visi dan misi perusahaan tersebut, sehingga perilaku karyawan tidak bersinggungan dengan tujuan perusahaan. Budaya organisasi dapat dibentuk melalui kebijakan-kebijakan yang dibangun di sebuah organisasi. Menurut Nurtjahjani dan Masreviasuti (2007, dalam Taurisa, Ratnawati, 2012) dengan menciptakan, mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi serta disosialisasikan ke karyawan maka budaya organisasi berfungsi secara optimal.

Budaya organisasi sering digambarkan dalam arti dimiliki bersama. Dengan beberapa latar belakang yang berbeda, entah itu dari mitos-mitos, ritual-ritual, simbol-simbol atau hal yang lainnya, bisa membentuk budaya organisasi itu sendiri (Edison, dkk, 2017). maka dari itu, setiap organisasi memiliki budaya berbeda-beda, tergantung bagaimana budaya itu itu terbentuk. Dapat terbentuk karena kebijakan perusahaan yang berlandaskan visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, perilaku anggota organisasi dan lingkungan organisasi manufaktur, jasa dan *trading*. Ketika sebuah organisasi memiliki sistem asumsi dasar yang jelas yang dijalankan oleh anggotanya maka dapat dikatakan sebuah organisasi tersebut telah mempunyai budaya organisasi.

Budaya memiliki efek yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2012), diantaranya, yaitu:

- 1) Budaya perusahaan berdampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam panjang.
- 2) Budaya perusahaan menjadi faktor penting dalam penentuan sukses dan gagalnya suatu perusahaan di masa depan.
- 3) Dalam jangka panjang prestasi keuangan budaya perusahaan dapat menjadi penghambat tetapi mudah untuk perkembangan budaya.

Budaya perusahaan dapat dibentuk untuk meningkatkan prestasi walaupun sulit untuk melakukan perubahan pada budaya perusahaan.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai perbedaan dari organisasi lainnya melihat bagaimana pemaknaan dari setiap anggotanya (Robbins, Stephen R, 2013). Dan berikut ada beberapa karakteristik dari budaya organisasi, yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan risiko

Dimana budaya organisasi tersebut mengutamakan karyawan untuk lebih inovatif dan mengambil risiko.

2) Perhatian pada detail

Tingkat karyawan didorong untuk menunjukkan ketepatan ketelitian dan analisis pada detail.

3) Orientasi Hasil

Tingkat manajemen perusahaan menitikberatkan hasil daripada proses operasi untuk pencapaian.

4) Orientasi Orang

Manajemen perusahaan berfokus terhadap orang-orang dalam organisasi.

5) Orientasi Tim

Tingkat kegiatan organisasi diatur dengan bekerja secara tim daripada individu.

6) Agresivitas

Tingkat karyawan lebih ditingkatkan agresif dan kompetitif daripada santai.

7) Stabilitas

Tingkat kegiatan organisasi lebih difokuskan mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

c. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Edgar Schein (1997, dalam Hariandja, 2014) budaya organisasi sebagai konteks dalam budaya kerja yang memiliki elemen-elemen saling berkaitan. Elemen-elemen budaya organisasi sebagai berikut:

1) Artefak

Merupakan hal-hal yang dapat dirasakan, didengar, dan dilihat. Jika kelompok baru dan seseorang saling berhubungan dengan budaya yang tidak dikenal. Artefak terdapat proses dan struktur

organisasi yang berwujud. Seperti jasa, produk dan tingkah laku anggota lain.

2) Nilai-nilai

Meliputi sasaran, strategi-strategi organisasi, dan filosofi. Hal itu merupakan alasan-alasan anggota organisasi berkorban dalam melakukan pekerjaan.

3) Asumsi

Merupakan keyakinan anggota terhadap organisasi yang sudah terbentuk. Asumsi merupakan hal terkadang tidak diucapkan tetapi sudah dilakukan oleh anggota karena keyakinan ketepatan mereka.

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Edison, dkk (2017) kinerja merupakan usaha karyawan untuk menghasilkan suatu proses tujuan organisasi yang mengacu ketentuan yang sudah disepakati sebelumnya. Melihat kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh anggota-anggota di suatu organisasi. Ketika kinerja karyawan tidak dihasilkan secara maksimal maka *output* yang di hasilkan dalam organisasipun tidak akan maksimal. Kinerja berkaitan dengan efektivitas, efisiensi, daya tanggap, dan keadilan. Hal ini merupakan kombinasi beberapa hal yang berkaitan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas organisasi tersebut.

Mangkunegara (2005, dalam Kadafi, 2010) menyatakan hasil dari kerja dapat berupa kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diamanahkan. Kualitas berkaitan dengan mutu yang dihasilkan karyawan baik berupa ketelitian, kerapihan, ketelatenannya dalam pekerjaannya. Sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah yang perlu dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan kerjanya.

Menurut Hasibuan (2002) kinerja karyawan atau bisa dikatakan dengan hasil kerja, merupakan hasil karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan usaha, kemampuan dan kecakapan mereka. Hal tersebut berbanding searah ketika usaha, kemampuan, dan kecakapan dikerahkan secara maksimal maka hasil yang akan diperolehpun akan maksimal. Tanpa melupakan standar dan kriteria yang sudah ditetapkan.

Dalam penyelesaian tugas-tugas karyawan perlu memperhatikan tingkat kemampuan dan kesediaan karyawan tersebut. Perlu adanya pemahaman dalam kesediaan dan kemampuan tugas yang diberikan bagaimana dalam pengerjaannya. Maka kinerja merupakan salah satu fungsi dari kemampuan dan motivasi untuk karyawan.

b. Dimensi Menunjang Kinerja

Menurut Miner (1988, dalam Edison, dkk, 2017) suatu organisasi untuk mencapai kinerja ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu:

- 1) Kuantitas, melihat dari jumlah pekerjaan yang diperoleh.
- 2) Kualitas, melihat tingkat ketepatan, kerusakan, dan kesalahan.
- 3) Kerjasama dengan anggota organisasi yang lain.
- 4) Ketepatan waktu dalam kerja, melihat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu jam yang efektif.

Sedangkan menurut Edison, dkk (2017), dimensi kinerja lebih dikembangkan dalam beberapa dimensi, seperti hal berikut:

Taat asas, harus dilakukan dengan benar, dapat dipertanggungjawabkan dan transparan. Tidak hanya harus memenuhi target dan berkualitas.

c. Standar Kinerja

Abdullah (2014) menyatakan kinerja dapat dilihat dari hasil kerja anggota dalam periode tertentu dengan kesesuaian kinerja dengan standar yang sudah ditetapkan. Standar kinerja ini bertujuan untuk menjadi ukuran dalam menentukan keberhasilan kinerja karyawan serta menjadi target karyawan dalam bekerja untuk mencapai standar kinerja yang sudah ditetapkan. Ada persyaratan untuk standar kinerja, yaitu:

- 1) Adanya realisasi relevan dengan strategi organisasi.
- 2) Memenuhi tanggung jawab semua karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 3) Memperhatikan faktor luar karyawan.
- 4) Membedakan kinerja yang diterima atau ditolak.

- 5) Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
- 6) Realistis, tidak mempunyai ekspektasi yang tinggi sehingga dapat dicapai oleh karyawan.
- 7) Memberikan hal baru untuk karyawan.
- 8) Standar memiliki konsistensi.
- 9) Ada alat ukur dan dapat diukur agar mencapai standar.
- 10) Standar harus adil.

Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berbagai Faktor yang memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja (Edison, dkk, 2017), diantaranya:

1) Kompensasi

Jika sistematis kompensasi di perusahaan kompetitif dan adil, maka perusahaan tersebut lebih mudah dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya sehingga mendapatkan karyawan yang potensial dan menghasilkan produktivitas yang meningkat.

2) Prosedur

Jika program tata cara dalam perusahaan berjalan dengan baik, maka karyawan akan mengerti dengan mudah arah gerak dan koordinasi sebuah perusahaan. Hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan.

3) Budaya perusahaan

Budaya organisasi tercipta karena kebijakan dan perilaku di perusahaan, kebiasaan para karyawan di perusahaan tersebut sehingga adanya pola kerja yang dibuat dan akan meningkatkan kinerja nantinya.

4) Kompetensi

Biasanya dalam suatu perusahaan mengadakan program kompetensi agar para karyawan memiliki tantangan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan akan diadakannya *reward* maupun *punishment*, ada beberapa karyawan yang akhirnya merasa tertantang dan akan meningkat kinerja mereka.

5) Komunikasi

Komunikasi yang di bentuk dalam suatu perusahaan akan mempermudah jalur koordinasi dan jika jalur koordinasi tidak berjalan, akan mempengaruhi kinerja karyawan.

6) Motivasi

Program motivasi untuk karyawan ialah memberikan semangat motivasi dalam bekerja tentunya akan menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja.

7) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dibawa seorang pemimpin dalam perusahaan akan menjadi faktor dalam peningkatan kinerja.

Sedangkan menurut menurut Rahmatullah (2003) kinerja di pengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual, yaitu latar belakang individu, keahlian, keterampilan yang dimiliki, kemampuan, disiplin kerja, dan demografi motivasi kerja.
- 2) Faktor psikolog, yaitu kepribadian individu, *attitude*, persepsi seseorang, dan pembelajaran.
- 3) Faktor organisasi, yaitu budaya organisasi, sistem organisasi, struktural, lingkungan dalam bekerja, budaya etos kerja, komunikasi, penghargaan, desain pekerjaan, dan diklat.

Hal ini berarti kinerja merupakan kegiatan yang memadukan kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dilihat, diamati, dinilai dari hasil kerja karyawan yang telah dilakukan selama periode tertentu.

Menurut Mathis, Jackson (2001, dalam Delviyandri, Aziz, 2010) kinerja dilihat pada keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta kemampuannya dalam ketepatan tujuan yang sesuai. Tingkat keberhasilan kinerja dapat diukur dengan tercapainya tujuan yang diharapkan dengan baik.

3. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Salah satu faktor penting lagi yang perlu diperhatikan dalam organisasi ialah komitmen organisasi yang memiliki pengertian bahwa kelibatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang akan menumbuhkan pola perspektif positif terhadap organisasi dengan adanya kesediaan dalam melaksanakan tugas-tugas sehingga akan mengeluarkan tenaga lebih demi kepentingan organisasi (Anik, Arifuddin, 2003, dalam Taurisa, Ratnawati, 2012).

Menurut Luthans (1995, dalam Fauzi, dkk, 2016), komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan proses berkelanjutan adanya kontribusi perhatian anggota terhadap organisasinya. Sikap loyalitas diidikasi dalam tiga hal, yaitu:

- 1) Keinginan anggota organisasi untuk tetap tinggal dalam organisasi.
- 2) Adanya kemauan anggota dalam memaksimalkan usahanya untuk organisasi.
- 3) Penerimaan dan pemahaman terhadap tujuan organisasi dan nilai-nilai

Komitmen organisasi terbentuk karena adanya kepercayaan anggota nilai-nilai organisasi, sehingga timbullah kerelaan anggota organisasi dalam keterlibatannya dalam suatu organisasi. Menurut

Meyer dan Allen (1991) definisi dalam komitmen terdapat dua pendekatan, yaitu:

- 1) Mengilustrasikan beberapa bentuk usaha dalam berkomitmen dan menjelaskan perbedaan hubungan antara organisasi dengan anggota dan hubungannya yang lainnya.
- 2) Mengilustrasikan usaha untuk membedakan berbagai entitas individu, dimana karyawan menjadi berkembang menjadi karyawan yang memiliki komitmen.

Pendekatan-pendekatan ini dapat menjelaskan definisi proses perkembangannya dan dampaknya terhadap hubungan organisasi dengan individu.

Sebelum pendekatan-pendekatan diatas, ada beberapa pendekatan lain yang muncul terlebih dahulu dan lebih lama digunakan, seperti pembedaan yang didasari *attitudinal commitment* (pendekatan berdasarkan sikap) dan *behavioral commitment* (pendekatan berdasarkan tingkah laku) (Mowday, 1982 dalam Meyer dan Allen, 1991). Pendekatan ini lebih kearah tradisional yang meneliti konsekuensi dan konsekuensi komitmen.

Menurut Meyer dan Allen (1991) dua pendekatan ini bisa didefinisikan ialah *attitudinal commitment* (pendekatan berdasarkan sikap) fokus menjelaskan bagaimana sikap individu terhadap organisasi mengukur sejauh mana keterlibatannya terhadap suatu organisasi, sedangkan *behavioral commitment* (pendekatan

berdasarkan tingkah laku) lebih memfokuskan bagaimana hubungan individu dengan organisasi yang merasa terikat dan menangani setiap permasalahan yang dihadapi.

b. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Dalam terbentuknya komitmen organisasi dalam suatu organisasi perlu diperhatikan sejauh mana tujuan dan kebutuhan pribadi (Edison, dkk, 2017), hal tersebut yaitu:

1) Faktor Lingkungan

Ketika lingkungan organisasi karyawan nyaman, menyenangkan dan saling menghargai dalam pengambilan suatu kebijakan keputusan maka karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi.

2) Faktor Ikatan Emosional

Karyawan memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi dalam suatu organisasi sehingga terbentuk ikatan emosional yang kuat.

3) Faktor Logis

Adanya pertimbangan-pertimbangan logis yang diambil organisasi untuk karyawan.

4) Faktor Harapan

Karyawan memiliki kesempatan untuk berkarir dan meraih jenjang lebih tinggi lagi diperusahaan dengan adanya sistem yang terbuka dan transparan.

c. Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen memiliki tiga komponen tentang komitmen organisasi:

- 1) *Affective Commitment*, adanya ikatan emosional dengan organisasi yang dimiliki oleh karyawan untuk menjadi bagiannya, sehingga mempunyai nilai yang sama dengan organisasi tersebut.
- 2) *Continuance Commitment*, keinginan individu dalam bertahan di organisasi karena tidak adanya pilihan pekerjaan lain.
- 3) *Normative Commitment*, keinginan bertahan yang timbul karena kesadaran dari anggota organisasi akan komitmen yang memang harus dilakukan.

4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Fauzi, dkk, (2017) menyatakan organisasi yang sudah mengembangkan budaya organisasi yang kondusif akan menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan tinggi, semakin kuatnya budaya maka semakin lebih tinggi pengaruhnya, ataupun sebaliknya semakin tidak kondusif budaya maka akan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan. Didukung oleh pernyataan Sutrisno (2010, dalam Edison, dkk, 2017) bahwa budaya positif dan kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektivitas kinerja karyawan. Dalam jurnal penelitian Satwika, Himam (2017) dihasilkan adanya hubungan signifikan antara budaya dan kinerja karyawan.

5. Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Menurut Stutrisno (2010, dalam Edison, dkk, 2017), kenyamanan setiap karyawan terhadap budaya yang berkembang pada suatu organisasi. Artinya, kecocokan karyawan dalam organisasi akan menimbulkan rasa kenyamanan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Begitupula Menurut Tunggal (2001, dalam Lilis 2006), mengemukakan adanya hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi, ketika suatu budaya dalam suatu organisasi lemah maka akan menghasilkan komitmen organisasi yang cenderung rendah. Dengan terbentuknya budaya organisasi yang baik, dalam perekrutan karyawan, sosialisasi pekerjaan dan peraturan, melakukan pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan melihat *turn over* perusahaan yang rendah.

6. Hubungan komitmen Organisasi dengan Kinerja

Komitmen organisasi memiliki hubungan dengan tingkat kehadiran karyawan, Komitmen profesional akan mempengaruhi *job Performance* (Lilis, 2006). Adanya komitmen organisasi yang berorientasi ke tim kerja akan memberikan kemudahan dalam koordinasi pekerjaan. Dengan adanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi produktivitas karyawan, begitu pula sebaliknya ketika

komitmen rendah maka karyawan tidak ingin mengerahkan potensinya sehingga produktivitas yang dihasilkan cenderung lebih rendah.

Menurut Wright (1992, dalam Murty, Hudiwinarsih, 2012), mengemukakan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap pekerjaannya maka akan meningkat pula kinerja yang dihasilkan, sehingga tingkat penilaian menjadi sangat tinggi.

Ketika seseorang merasa puas akan pekerjaannya dan akan menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik, karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab dan ketergantungan terhadap organisasi sehingga akan munculnya loyalitas terhadap organisasi. Tidak terjadinya *turn over* yang tinggi, mogok kerja dan hal-hal yang tidak diinginkan oleh organisasi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Research Gap
Fauzi, Warso, Haryono (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Menyatakan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi	Terdapat perbedaan peran terhadap variabel independen sebagai variabel langsung dan variabel moderasi
Sitio, Titisari, Tobing (2015)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi, dan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Bekerja Karyawan di PTPN XII Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan	
Simajuntak, Suzanna (2017)	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organiasasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. LBUM	Menyatakan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan	
Handoyono, Suddin, Suprihatmi (2017)	Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi	Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali	
Fuad, Mindarti (2015)	Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Budaya Organisasi pada MI se-Kec Winong Kab. Pati	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi memperlemah pengaruh komitmen organisasional dengan kinerja	

C. Hipotesa

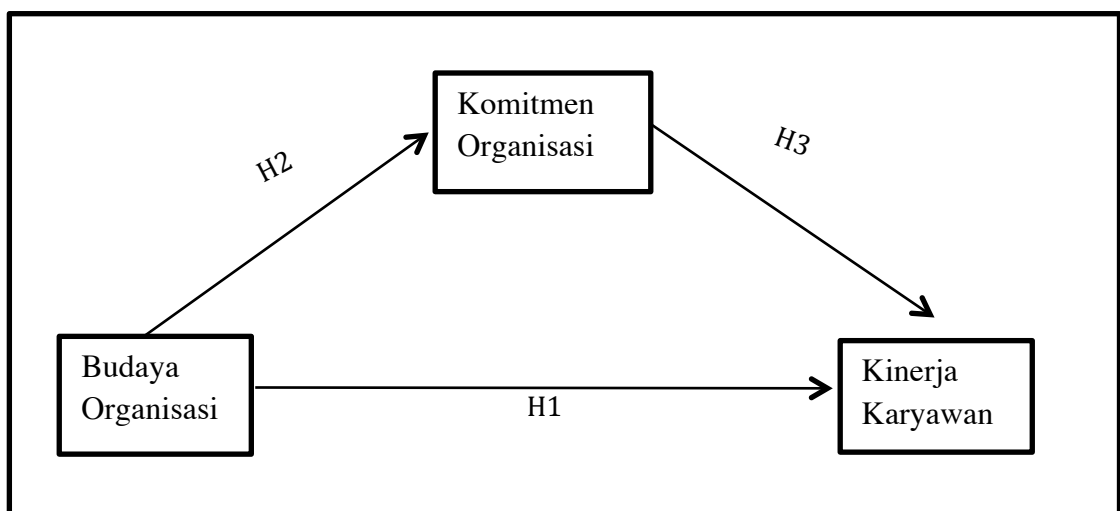
H1 : Budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi

H3: Komitmen Karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Karyawan

H4: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediasi

D. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian