

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka berikut ini, menjelaskan tentang konsep sumber daya manusia, konsep budaya organisasi dan kinerja karyawan beserta bagian-bagian dari teori tersebut.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk hal yang paling penting dalam proses manajemen. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

TABEL 2.1
DEFINISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DARI BEBERAPA AHLI

No	Nama	Definisi
1.	A. Sihotang 2008: 1	Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
2.	A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008: 2 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:20)	Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang sudah ada pada individu, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

3	Sedarmayanti, 2008: 13	Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan, dan penilaian.
4.	T. Hani Handoko 2008: 7	Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
5.	Henry Simamora 2008 :4 (dalam skripsi Pipit Tria Septiani 2010,20)	Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balsa jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.
6.	Gary Dessler, 2007: 4	<i>The policies and practicies involved in carrying out the people or human resource aspect of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising</i> (Kebijakan dan practicies terlibat dalam melaksanakan orang atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk merekrut, penyaringan, pelatihan, bermanfaat, dan menilai)
7.	Edwin B.Flipo,2007: 3	<i>Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the and that individual, organizational and sosial objective are accomplished.</i> (manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan penendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, prngintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu dan masyarakat).
8.	Dubois, D.D. & Rothwell,W.J,2010,8	organisasi yang efektif mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan dan mengembangkan untuk mencapai hasil yang dicita-citakan

Sumber: Diolah dari beberapa literatur

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan secara maksimal dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar tercapai tujuan-tujuan individu maupun perusahaan.

Marwansyah (2010:8) Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional mengemukakan yang menunjukkan luasnya cakupan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu/kualifikasi SDM di masa yang akan datang.
2. Rekrutmen dan Seleksi adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerja pada sebuah organisasi. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat.
Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat diantara para pelamar.
3. Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.
Human resources development merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen SDM, yang mencakup tidak saja pelatihan dan pengembangan melainkan juga kegiatan perencanaan dan pengembangan karir individu serta penilaian kinerja
4. Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atau kontribusinya terhadap organisasi.
Imbalan yang diberikan kepada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk berikut ini.

- Gaji atau upah, yakni uang yang diterima oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaannya.
 - Insentif dan bagi-hasil, yakni uang dan atau barang yang diberikan kepada karyawan, di luar gaji atau upah pokok, berdasarkan kinerja individu atau organisasi.
 - Tunjangan dan pelayanan, yakni imbalan financial tambahan selain gaji/upah pokok, misalnya tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, cuti, liburan, dan asuransi kesehatan.
 - Imbalan non finansial, misalnya pekerjaan yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang aman.
5. Keselamatan dan kesehatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.
 6. Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah.
 7. Penelitian SDM atau riset adalah study sistem sistimatis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.
- Riset SDM dapat juga didefinisikan Istijanto (2010,10) sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perancangan, pengumpulan, analisis, dan pelaporan informasi, dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi, penyelesaian masalah, dan penentuan peluang dalam manajemen SDM.

Marwansyah (2010:10) bahwa ada delapan fungsi manajemen SDM yakni,

1. Rekrutmen dan seleksi
2. Pelatihan dan pengembangan
3. Kompensasi dan faedah
4. Manajemen kinerja
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Hubungan karyawan
7. Manajemen PHK
8. Sistem informasi SDM

Cascio (2010:10) menguraikan kegiatan-kegiatan utama dalam manajemen

sumber daya manusia berikut ini :

1. Penarikan terdiri dari:
 - a. mengidentifikasi persyaratan jabatan dalam sebuah organisasi

- b. menentukan jumlah orang dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan
- c. memberikan peluang yang sama bagi semua kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan.
2. Seleksi, yakni proses pemilihan orang-orang yang paling baik kualifikasinya untuk memangku jabatan atau menjalankan pekerjaan tertentu.
3. Pemeliharaan yang mencakup:
 - a. pemberian imbalan bagi karyawan yang telah menjalankan pekerjaannya secara efektif
 - b. penciptaan dan pemeliharaan kondisi kerja yang aman dan sehat.
4. Pengembangan yakni fungsi yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan aspek-aspek lainnya.
5. Penilaian yang meliputi pengamatan dan evaluasi atas perilaku dan sikap karyawan yang relevan dengan pekerjaan dan kinerja.
6. Penyesuaian yang mencakup kegiatan-kegiatan yang ditunjukkan untuk menjaga agar para karyawan mematuhi semua kebijakan sumber daya manusia yang digariskan oleh organisasi.

A. Sihotang (2008:16-17) mengungkapkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Sistem informasi sumber daya manusia
2. Perencanaan sumber daya manusia
3. Analisis jabatan
4. Rekrutmen
5. Seleksi penyaringan
6. Penempatan
7. Pelatihan dan pengembangan
8. Perencanaan karier
9. Sistem pengupahan dan kompensasi
10. Pengintegrasian
11. Pemeliharaan hubungan industrial
12. Kedisiplinan
13. Pemberhentian dan pemensiunan
14. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi sistem pengembangan sumber daya manusia dimana salah satu bagiannya adalah budaya organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

Disiplin ilmu budaya sebenarnya berasal dari disiplin ilmu antropologi. Sekitar tahun 1979 kata budaya seringkali dikaitkan dengan organisasi. Adalah Andrew Pettigrew dalam tulisannya di *journal science quarterly* yang memuat istilah *organizational corporate culture* mendapat perhatian yang cukup luas baik dari kalangan akademis, praktisi bisnis maupun *organization theoritist*.

Stoner, J.A.F., & Freeman, R. E. 1989 (dalam Marwansyah 2010, 184) dikutip dari Marwansyah kebudayaan adalah kombinasi yang kompleks dari asumsi-asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafor, dan gagasan-gagasan lainnya yang terjalin satu sama lain untuk mencirikan suatu masyarakat tertentu.

Menurut Kroeber dan Kluckhohn, dalam Berry, J. W., et al. 1994 (dalam Marwansyah 2010, 184) dikutip dari Marwansyah

“culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional [i.e., historically derived and selected] ideas and especially their attached values; cultural sistem may on the one hand be considered as product of actions, on the other as conditioning elements of futher action.”

Dalam tulisan yang lain, Kluckohn memberikan definisi yang lebih ringkas, *“culture is the distinctive way of life of a group of people, their complex design for living”*. Dari kedua pengertian itu, dapat disimpulkan bahwa kebudayaan adalah fenomena kelompok. Kebudayaan hidup ini antara lain tampak dari pola respons mereka terhadap lingkungan, termasuk dalam interaksi mereka dengan orang atau kelompok lain. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kroeber dan Kluckohn, sistem budaya pada satu sisi dapat

dipandang sebagai produk dari tindakan-tindakan dan, pada sisi lain, dapat dilihat sebagai unsur-unsur yang mengkondisikan terjadinya tindakan-tindakan lain.

Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Bidang studi budaya organisasi ini pun dapat dikatakan masih berusia muda.

Linda Smircich 2008:127 (dalam skripsi Johan Mulyana 2009:67) menyatakan bahwa ada dua kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu yang pertama berpandangan bahwa, "*Organization is a culture.*" kubu yang kedua berpandangan bahwa, "*Organization has culture.*" Kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya aliran ini lebih menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, misalnya dengan melakukan pendekatan manajerial. Aliran kedua ini menurut Sobirin 2008,127 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:65) lebih tepat diterapkan dalam kepentingan organisasi karena penekanan ada pada pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Robbins (2008:128) mengatakan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Deal & Kenney 2008:128 (dalam skripsi Johan

Mulyana 2009:67) budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, Pascale & Athos 2008,128 (dalam skripsi Indri Putri Azhar 2010:34) budaya organisasi adalah falsafah yang menuntut kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, Bower 2008,128 (dalam skripsi Indri Putri Azhar 2010:34) budaya organisasi adalah cara pekerjaan yang dilakukan di tempat itu, dan Schein 1992 (dalam Marwansyah 2010:186) budaya organisasi adalah asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Dari beberapa pendapat di atas nampak ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dari sudut pandang karyawan, budaya memberikan pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan.

Nirman 2008, 128 (dalam skripsi Johan Mulyana 2009:67) sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah (a). membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan, (b). dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi, (c) membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial , (d). menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi Kempton dan Nurfarhati, 2008, 128 (dalam skripsi Johan Mulyana 2009:68) atau sosialisasi, yaitu melalui proses transformasi budaya organisasi (Robert dan Nurfarhati, 2008,128) sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang

secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja. Beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman, bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi.

Berbagai praktik di atas dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi, member imbalan sesuai dengan dukungan yang diberikan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan budaya organisasi adalah asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan menyosialisasikannya melalui contoh.

2.1.2.1 Definisi Budaya organisasi

Beberapa definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya sebagai berikut :

TABEL 2.2
DEFINISI BUDAYA ORGANISASI DARI BEBERAPA AHLI

No	Sumber	Definisi
1.	Robbins (2006:721)	Budaya organisasi adalah suatu system makna bersama yang dianut oleh semua anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.
2.	Susanto 2004:4 (dalam skripsi	Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan

No	Sumber	Definisi
	Johan Mulyana (2009:65)	kewajibannya dan juga perilakunya dalam perusahaan.
3.	Kreitner & Kinicki (2007:10) (dalam Marwansyah 2010:184)	Budaya organisai sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi.
4.	Luthans (2007:10)	Budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun prilaku jajaran organisasi
5.	Wirawan (2007:10) (dalam Marwansyah 2010:184)	Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.
6.	Stoner & Freeman (dalam Marwansyah 2010:185)	Budaya organisasi adalah sekumpulan pemahaman penting seperti norma-norma, nilai-nilai, sikap dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi
7.	Schein, E. H. (dalam Marwansyah 2010:185)	<i>A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.</i> Sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang dianut bersama, yang dipelajari oleh kelompok pada saat menyelesaikan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berfungsi cukup baik sedemikian rupa sehingga bisa dipandang valid dan, karena itu, kemudian diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk membentuk persepsi, pikiran, dan perasaan yang terkait dengan masalah-masalah tersebut.
8.	Rampersad, H. K. (dalam Marwansyah 2010:185)	<i>The total of shared opinions, fundamental values, rules, customs, traditions, manners, behavioral patterns, and norms of the people in the organization. Organizational culture also involves the shared behavior of employees with regard to the job, organization, and relationship with, for instance, customers, suppliers, and colleagues.</i> Totalitas opini, gagasan, nilai-nilai dasar, aturan, adat, kebiasaan, tradisi, tata karma, pola perilaku, dan norma yang dianut bersama oleh orang-orang dalam organisasi.

No	Sumber	Definisi
		Budaya organisasi juga meliputi perilaku kolektif karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan, organisasi, dan relisasi dengan, misalnya, pelanggan, rekanan dan kolega.

Sumber: Diolah dari beberapa literatur

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Terdapat banyak indikator yang membedakan budaya. Indikator ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan pemahaman, ketidaksepakatan atau bahkan konflik Earli dan Gybson (dalam Marwansyah 2010:129). Konsep budaya pada awalnya berasal dari lapangan antropologi dan mendapat tempat pada awal perkembangan ilmu perilaku organisasi Morrey&Luthnas (dalam Marwansyah 2010:129), menyebutkan tujuh indikator yaitu hubungan manusia dengan alam, individualism versus kolektivisme, orientasi waktu, orientasi aktivitas, informalitas, bahasa dan kepercayaan.

Indikator-indikator yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins (2008,256) ada tujuh indikator yang secara bersama-sama dalam hakikat budaya organisasi yaitu, (1). inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. (2). Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dari perhatian kepada rincian. (3). Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu. (4). Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. (5). Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu. (6). Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan

bersantai. (7) kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Hoftsedde dalam Gibson, 2008,130 (dalam skripsi Johan Mulyana 2009:70)

yang mengemukakan empat dimensi budaya yaitu:

1. Penghindaran atas ketidakpastian
Adalah tingkat dimana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat terus menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Sebaliknya, masyarakat dengan penghindaran ketidakpastian yang lemah terus menjaga suasana yang santai di mana praktik dianggap lebih daripada prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi.
2. Maskulin vs feminim
Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan materiil. Lawannya, feminitas, berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian yang lemah dan berkualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.
3. Individualism vs kebersamaan
Individualism adalah kecenderungan dalam kerangka sosial di mana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme berarti kecenderungan di mana individu dapat mengharapkan kerabat, suku atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang mereka berikan.
4. Jarak kekuasaan
Adalah ukuran di mana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini memengaruhi perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa, isu utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan di antara produk ketika hal itu terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi logis terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

Pada penelitian ini, indikator yang digunakan adalah menurut Robbins (2008,129) yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

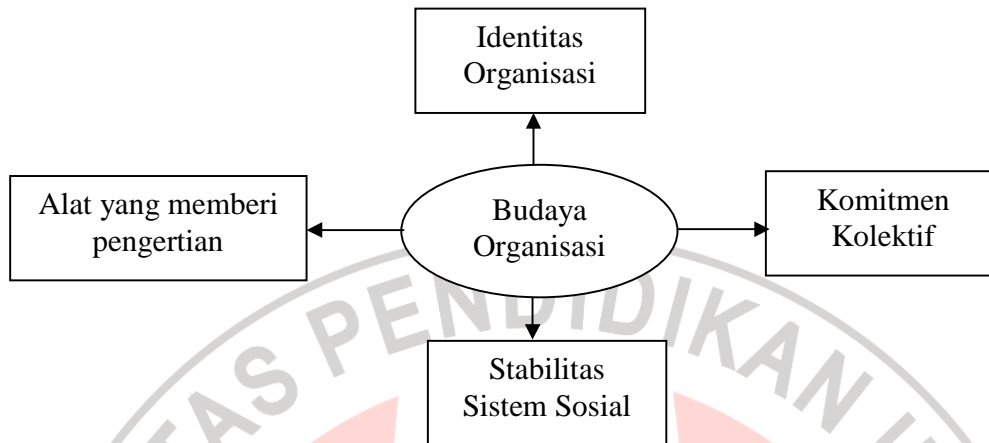
Menurut Robbins (2006:725) budaya melakukan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan batasan: artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perangkat sosial. Budaya merupakan perangkat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Susanto 2009:14 (dalam mengemukakan bahwa :

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu : pengikat organisasi, integrator, identitas organisasi energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, ciri kualitas, motivator, pedoman gaya kepemimpinan, dan *value enhancer*.

Menurut Kreitner & Kinicki yang dikutip Nevizond Chatab (2007:11), Fungsi budaya organisasi mencakup sebagaimana yang diperlihatkan pada gambar berikut:



GAMBAR 2.1
FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Sumber: Kreutner & Kinicki dalam Chatab 2007:12 (dalam Marwansyah 2010:187)

Dari gambar diatas fungsi budaya organisasi adalah sebagai identitas perusahaan yang menjadi perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan perusahaan berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan sehingga berfungsi sebagai control dan menjaga stabilitas sistem dalam perusahaan.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan. Susanto (2004:11-14), memperkenalkan karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. **Inisiatif.** Inisiatif meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugas, seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

2. **Pengarahan.** Artinya adalah kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.
3. **Integrasi.** Yang dimaksud dengan integrasi disini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
4. **Pengawasan dan dukungan manajemen.** Pengawasan meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku organisasi. Dukungan manajemen disini bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
5. **Identitas.** Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh. Misalnya, seseorang anggota organisasi dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya. Jika dia menjawab “saya adalah organisasi x”, berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.

Luthans (2008,129) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi :

1. Aturan – aturan perilaku
Yaitu bahasa, terminology dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma
Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dll.
3. Nilai-nilai dominan
Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
4. Filosofi
Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya seperti, “kepuasan Anda adalah harapan Kami”, “Konsumen adalah Raja”, dll.
5. Peraturan-peraturan
Adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.

6. Iklim organisasi

Adalah keseluruhan “perasan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

2.1.2.5 Pembentukan dan Pewarisan Budaya Organisasi

Sithi-Amnui dalam bukunya *How to build a corporate culture*, yang dikutip oleh Ndraha 2005:137 (dalam skripsi Johan Mulyana 2009:73) menyatakan, “membentuk organisasi sama saja dengan membentuk budaya organisasi”.

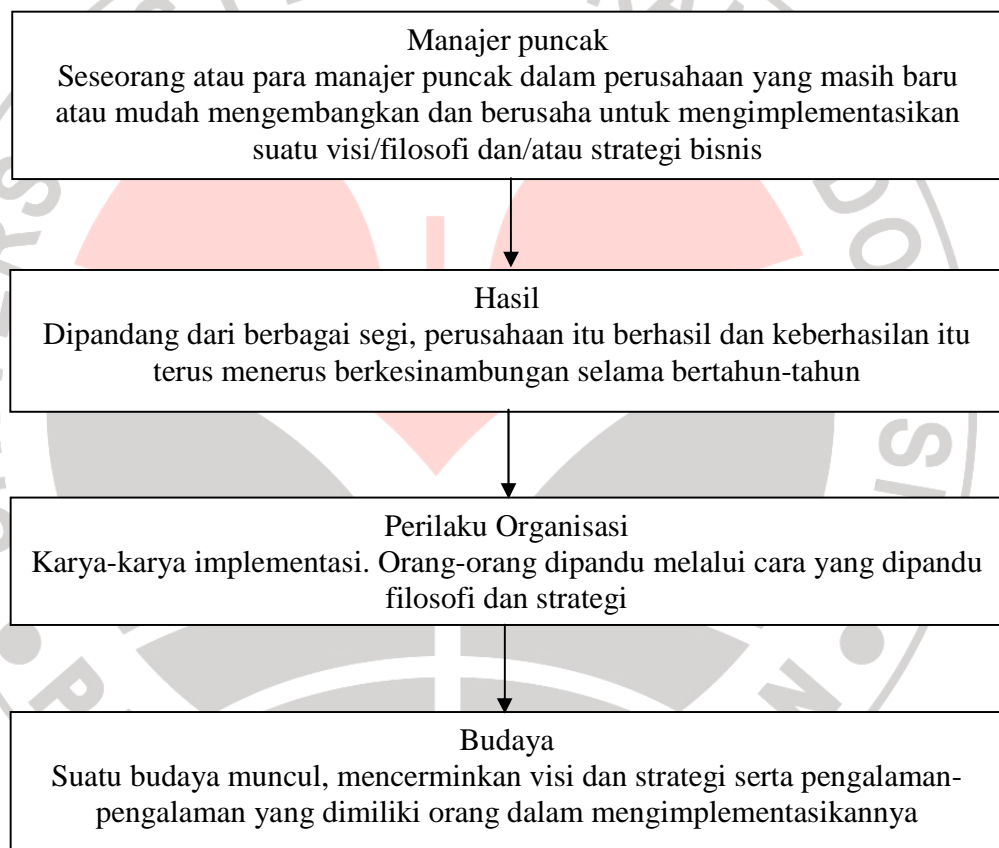
Selanjutnya Ndraha 2005:137 (dalam skripsi Johan Mulyana 2009:73) mengatakan :

Terbentuknya budaya tidak dalam sekejap, tidak bisa dikarbit. Pembentukan budaya memerlukan waktu bertahun-tahun bahkan puluhan dan ratusan tahun. Pembentukan budaya diawali oleh para pendiri dan dikontrol oleh heroes, yaitu mereka yang rela mengorbankan dirinya tanpa pamrih dalam menegakkan nilai-nilai yang dipandang ideal.

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture: the roles and ritual of corporate*, yang dikutip oleh Tika 2008:16 (dalam skripsi Johan Mulyana 2009:73). membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut:

1. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota-anggotanya organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.
3. Pahlawan, yaitu orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Ritual, acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawannya.
5. Jaringan budaya, jaringan komunikasi informal didalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Menurut Kotter dan Haskett seperti dikutip Tika (2008:20), gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal darimana saja, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategy bisnis, filosofi atau ketiga tiganya.



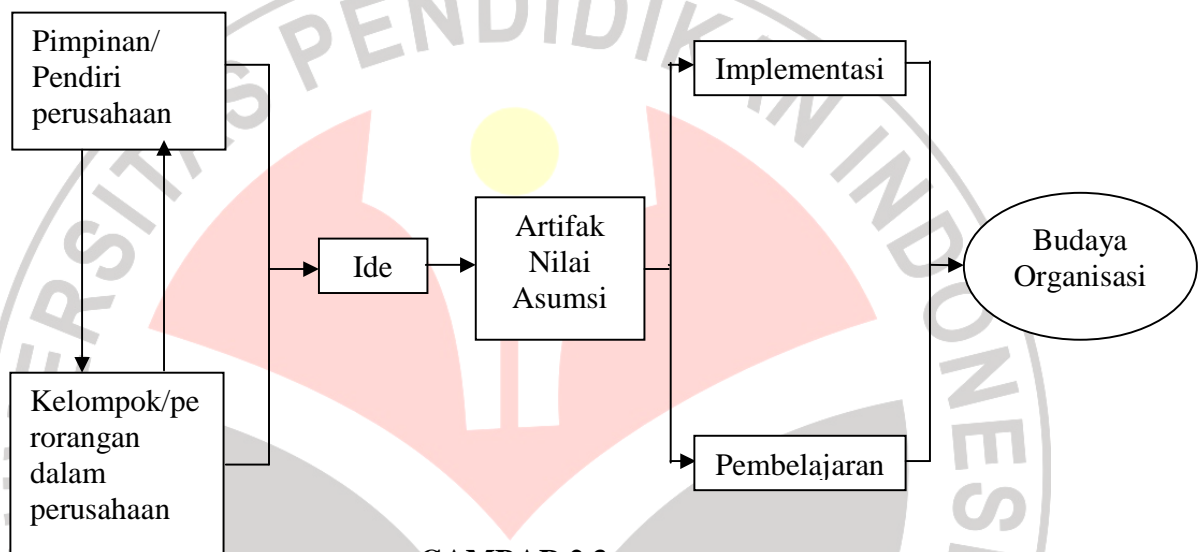
GAMBAR 2.2

PROSES TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI

Sumber : Tika (2008:20)

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi.
3. Artifak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
4. Untuk mempertahankan budaya organisasi ini lalu dilakukan pembelajaran dalam (*learning*) kepada anggota baru dalam perusahaan.



GAMBAR 2.3
SKEMA PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI

Sumber: Tika (2008:21)

Robbins (2008:274), sosialisasi budaya kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan beberapa media pewarisan yang dinilai berhasil, yaitu meliputi :

1. Cerita. Cerita-cerita ini khususnya berisi dongeng suatu peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengenai masalah organisasi.
2. Ritual. Merupakan deretan berulang 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
3. Lambang materi. Lambang materi mengantarkan kepada para karyawan siapa yang penting, sejauh mana egalitarianism yang diinginkan oleh eksekutif

puncak, and jenis perilaku yang dimunculkan (misalnya, pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat.

4. Bahasa. Banyak organisasi dan unit didalam organisasi yang menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengadakan identifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Dengan mempelajari bahasa ini anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu, dan dengan berbuat seperti itu, hal ini membantu melestarikannya.

2.1.3 Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja.

TABEL 2.3
DEFINISI KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN BEBERAPA AHLI

NO	SUMBER	DEFINISI
1.	Cardoso Gomes (2003:135)	Kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.
2.	Veitzal Rivai (2004:309)	Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan
3.	Williams, 2004 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:39)	<i>Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period. Performance on the job as a whole would be equal to the sum (or average) of performance on the critical or essential job functions. The functions have to do with the work which is performed and not with the characteristic of the person performing.</i> bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik individu.
4.	Wibowo 2007:2 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:51)	Mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan hubungan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi mereka kepada organisasi.
5.	A.A Mangkunegara (2007:10)	Mengemukakan pendapat yang menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”
6.	Malayu SP Hasibuan (2007:10)	Mengemukakan bahwa kinerja adalah “Suatu hasil kerja yang berhasil dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai

NO	SUMBER	DEFINISI
		dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
7.	Levinson (dalam Marwansyah 2010:229)	Pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Sumber: Diolah dari beberapa literature

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, Hasil kerja karyawan dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi, dengan kata lain, merujuk pendapat Mangkunegara (2007:15) Kinerja Individu adalah hasil:

1. Atribut individu, yang menentukan kepastian 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 untuk mencapai sesuatu
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu, dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, stuktur organisasi dan job design.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

2.1.3.1 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

A.A Mangkunegara (2007: 15) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terbagi menjadi 2 kelompok yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang memiliki kinerja yang buruk disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Sedangkan Menurut B Siswanto 2005:18 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:53) Memaparkan bahwa, “Pada umumnya prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

Menurut Blumberg dan Priangle (1998) yang dikutip Wungu dan Hartanto 2005:49 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:53) menyebutkan *job performance* (kinerja) dihasilkan oleh 3 hal yaitu:

- a. Kemampuan atau ability dalam mewujudkan sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*);
- b. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya dalam kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*);
- c. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*).

2. 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.

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2006:14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

1. Faktor Individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian;
 - b. Latar Belakang;
 - c. Demografi.
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi;
 - b. *Attitude*;
 - c. *Personality*;
 - d. Pembelajaran;
 - e. Motivasi.
3. Faktor Organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya;
 - b. Kepemimpinan;
 - c. Penghargaan;
 - d. Struktur;
 - e. *Job design*.

Lester 2004:219 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:54) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan terbagi atas dua kelompok, yaitu:

1. Faktor Objektif, yang memfokuskan pada aspek hasil kerja yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, seperti: kualitas, kuantitas, dan kehadiran;
2. Faktor Subjektif, yang lebih memfokuskan pada penyesuaian diri karyawan seperti, sikap, perilaku dan potensi diri.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan maupun perusahaan mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.3.2 Tujuan dan Kegunaan Pengukuran Kinerja Karyawan

Tujuan dan kegunaan pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya adalah agar karyawan dapat melakukan pekerjaan yang dibebankan secara efektif dan efisien sehingga dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. Adapun tujuan dilakukannya pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2005:312-313) adalah sebagai berikut:

Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini;

1. Pemberian imbalan yang serasi;
2. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
3. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain;
4. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: (a) Penugasan kembali; (b) Promosi, kenaikan jabatan; (c) Training atau latihan;
5. Meningkatkan motivasi kerja;
6. Meningkatkan etos kerja;
7. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka;
8. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya;
9. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas;
10. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier, dan keputusan perencanaan suksesi;
11. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh;

12. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya;
 13. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan;
 14. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja;
 15. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja;
 16. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi sumber daya manusia;
 17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik;
 18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan;
 19. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
- Adapun kegunaan pengukuran kinerja karyawan di jelaskan oleh Veithzal

Rivai (2005:311), sebagai berikut:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan sumber daya manusia, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

2.1.3.3 Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan

sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan 2009:01 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:57) oleh Danfar adalah sebagai berikut:

1. *Rangking*, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. *Perbandingan karyawan dengan karyawan*, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. *Grading*, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. *Skala gratis*, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut. seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
5. *Checklists*, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Adapun Veithzal Rivai (2005:324-339) menjelaskan metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan, yaitu pendekatan yang berorientasi:

1. *Masa Lalu Teknik* ini merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Beberapa teknik pada pendekatan ini, meliputi: skala peringkat, daftar pertanyaan, metode dengan pilihan terarah, metode peristiwa kritis, metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, metode peninjauan lapangan, tes dan observasi prestasi kerja, pendekatan evaluasi komparatif.
2. *Masa Depan* Pada pendekatan ini karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik yang digunakan yaitu penilaian diri sendiri dan manajemen berdasarkan sasaran, penilaian secara psikologis, dan pusat penilaian.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut Fausino Cordoso Gomes (2003:142) mengemukakan bahwa: “Tipe Kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, diantaranya, *quality of work, quantity of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, personal qualities.*”

Indikator-indikator kinerja karyawan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Quality of work* (kualitas kerja), kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. *Quantity of work* (Kuantitas kerja), jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu dan waktu yang telah ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan terhadap pekerjaan) luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (kreativitas) keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (bekerjasama), kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* (kesadaran diri) kesadaran dan dapat dipercaya dan hal kehadiran dan dapat dipercaya
7. *Initiative* (inisiatif) semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi) kepemimpinan dan integritas pribadi.

Menurut Hasibuan 2007:95 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:60) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan
Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini mencerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi Kerja
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, member kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.

Sedangkan menurut Siswanto Sastrohadiwiryono 2005:234-236 (dalam skripsi

Retna Noerani 2011:62), unsur-unsur yang dinilai dalam kinerja karyawan adalah:

1. Kesetiaan yaitu tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi Kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
5. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerjasama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya.
7. Prakarsa merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari Manajemen lainnya.

2.1.3.5 Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui : Informasi formal dan nonformal, Informasi pengendalian tugas, Laporan anggaran dan laporan nonfinansial. Laporan penggunaan dan pengendalian biaya, Laporan kinerja pegawai dan sebagainya. Nanang Sasongko, 2009:10 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:63)

Berikut ini adalah penjelasan Veithzal Rivai (2005:311) tentang alasan dilakukannya pengukuran kinerja di suatu perusahaan:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang;
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Manajer dalam menjalankan tugas sehari-hari akan menggunakan orang lain dalam operasi perusahaan, orang lain tersebut dalam hal ini pegawai harus diukur kinerja dari pegawai tersebut, menurut Anthony, (1997) dalam Nanang Sasongko (dalam skripsi Retna Noerani 2011:64) pengukuran tersebut meliputi :

1. Proses pemilihan pegawai
2. Meyakinkan bahwa pegawai telah dilatih dengan cukup
3. Memutuskan dan menempatkan pegawai yang sesuai dalam organisasi
4. Memberi wewenang dan tanggung jawab
5. Disiplin, memberi nasihat, dan saran
6. Meyakinkan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan
7. Membantu memecahkan masalah
8. Menyetujui tindakan yang diusulkan, diambil dan yang tidak boleh diambil Pegawai
9. Berinteraksi dengan manajer lain
10. Kerjasama dalam rangka memecahkan masalah yang menghambat pekerjaan pusat pertanggungjawaban
11. Berusaha menciptakan iklim yang mendorong pekerjaan untuk berkerja secara efektif dan efisien.

Sedangkan kegunaan pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2005:311), yakni sebagai berikut:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan sumber daya manusia, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (005:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: (a) Penugasan kembali; (b) Promosi, kenaikan jabatan; (c) Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.

16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian.

2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya perusahaan atau budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang.

Berbicara tentang budaya organisasi, biasanya yang dimaksud adalah persepsi yang sama di kalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama. Pengertian sederhana tersebut sesungguhnya berarti bahwa dalam lingkungan suatu organisasi mutlak diperlukan pemahaman yang tepat tentang cara-cara bertindak dan berperilaku yang *akseptable* bagi organisasi.

Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Denisin dalam (Pabundu Tika 2008:135) mengemukakan bahwa kebanyakan gagasan implisit tentang hubungan antara budaya dan efektivitas menganggap bahwa

kesuksesan organisasi disebabkan oleh kombinasi nilai-nilai dan keyakinan, peraturan dan praktik, serba hubungan antara keduanya.

1. Efektivitas adalah fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai spesifik atau persetujuan akan nilai spesifik mempengaruhi efektivitas. Gagasan ini mungkin merupakan penjelasan yang paling mistik mengapa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Meskipun demikian, keyakinan-keyakinan yang dianut dengan kuat, penghayatan misi atau konsistensi yang berasal dari sejumlah nilai dan keyakinan memberikan dasar bagi tindakan terkoordinasi dalam organisasi.
2. Efektivitas adalah fungsi dari peraturan-peraturan dan praktik-praktik yang digunakan perusahaan. Praktik-praktik spesifik, terutama yang merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan lingkungan internal sebuah organisasi mempengaruhi kinerja dan efektivitas perusahaan. Cara tertentu dalam menyelesaikan konflik, merencanakan strategi, merancang pekerjaan atau membuat keputusan, akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam jangka waktu pendek dan panjang.
3. Efektivitas adalah fungsi dari menerjemahkan nilai-nilai dan keyakinan inti kedalam peraturan-peraturan dan praktik-praktik dengan cara yang konsisten. Visi pemimpin harus dioperasionalisasikan melalui tindakan. Membangun budaya yang kuat berimplikasi bahwa nilai-nilai dan tindakan sangat konsisten. Bentuk konsisten ini sering disebut-sebut sebagai sumber kekuatan organisasi dan sebagai cara untuk memperbaiki kinerja dan efektivitas organisasi.
4. Efektivitas adalah fungsi dari hubungan timbale balik antara nilai-nilai dan keyakinan inti, peraturan dan praktik organisasi, serta lingkungan bisnis dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, tidak ada generalisasi yang dapat dibuat mengenai budaya dan efektivitas bila tidak membicarakan hubungan antara budaya dan lingkungan bisnisnya. Lingkungan tertentu mungkin menciptakan jenis budaya tertentu agar organisasi bertahan hidup.

Pascale dan Athos dalam bukunya *Art of Japanese Management* yang dikutip Pabundu Tika (2008:31), telah meneliti perusahaan-perusahaan besar di Amerika dan Jepang, mengemukakan suatu pendekatan dinamika organisasi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian mereka, ada tujuh variabel yang banyak berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan.

Ketujuh variabel tersebut meliputi strategi, struktur, sistem, gaya, staf, keterampilan, dan sasaran super ordinat. Tiga dari perangkat S pertama yaitu strategi, struktur, dan sistem disebut dengan perangkat S keras (*hardware*), sedangkan empat perangkat S terakhir meliputi *staf*, *stye*, *skill* (keterampilan) dan *shared value* (penilaian) disebut perangkat S lunak (*software*). Ketujuh variabel yang dikemukakan oleh Pascale dan Athos disebut McKinsey Framework.

Variabel-variabel tersebut saling terkait dan berpengaruh satu sama lainnya. namun menurut Pascale dan Athos, sasaran superordinat (*shared value*) diibaratkan sebagai lem yang menggabungkan keenam unsur lainnya. Yang dimaksud dengan *shared value* adalah nilai-nilai atau konsep-konsep utama perusahaan yang meresapi segenap anggota perusahaan. Pada dasarnya *shared value* merupakan suatu cara untuk memberi arah bagi karyawan agar dapat terarah ke tujuan-tujuan yang benar. Kotter dan Heskett yang dikutip Marwansyah (2010:187) ada empat kesimpulan yang menyangkut budaya organisasi perusahaan dengan kinerja perusahaan, keempat prinsip tersebut sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak: budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Dalam penelitian lainnya di *Harvard Business School*, Kotter dan Heskett 2008:177 (dalam Marwansyah 2010:185) menunjukkan bahwa terdapat empat faktor yang menentukan perilaku manajemen suatu perusahaan, yaitu:

1. Budaya organisasi
2. Struktur, Sistem, Rencana, dan kebijakan formal
3. Kepemimpinan
4. Lingkungan yang teratur dan bersaing

Secara tegas, Kotter dan Heskett meletakkan budaya organisasi ditempat pertama sebagai faktor yang mengkoordinasikan faktor-faktor lain.

Tika (2008:131) merinci hubungan unsur-unsur kinerja. Dimana asumsi dasar budaya organisasi terdiri dari tujuh unsur, yaitu hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat orientasi waktu, hakikat sifat manusia, hakikat aktivitas manusia, hakikat hubungan manusia, hakikat kebenaran, dan hakikat universalisme/partikularisme.

Sedangkan unsur-unsur menyangkut kinerja perusahaan, digunakan unsur-unsur yang biasa dipakai dalam *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif proses belajar dan berkembang.

Dari pengertian tersebut budaya perusahaan merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan perusahaan. Selain itu budaya perusahaan juga merupakan suatu kekuatan

tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya.

Dengan adanya budaya perusahaan akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Untuk itu budaya perusahaan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebaiknya dilakukan dengan baik, karena hal ini akan sangat menentukan baik itu untuk karyawan maupun untuk perusahaan, karena jika hal ini mendapat perhatian dari perusahaan maka keuntungan yang diperoleh tentu sangat besar dan berguna, baik untuk masa kini dan masa yang akan datang, perusahaan memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan produktivitas yang tinggi dan bagi karyawan akan memperoleh kinerja yang tinggi.

2.1.5 Resume Hasil Penelitian Pendahuluan

TABEL 2.4
PENELITIAN PENDAHULUAN

<i>No</i>	Nama / Tahun	Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Risna Natalia Agustina 2003	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Bulog Sub Drive I Bandung	Bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Bulog Sub Drive I Bandung sebesar 59,3%	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel X dan Y sama 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek dalam penelitian ini adalah Hotel Santika

2.	Wayman c Mullins (2006) Jurnal	<i>Predicting Job Performance From Training: The relationship Between Patrol Officer Basic Academy Trainig And The job Perpormance</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan	• Variabel dependent sama yaitu kinerja karyawan	Variabel independent yaitu training sedangkan penelitian ini adalah budaya organisasi
3.	Soedjono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya	ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasai yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan.	• Variabel independent sama yaitu budaya organisasi	Variabel dependent yaitu kinerja organisasi da kepuasan kerja karyawan sedangkan penelitian ini adalah kinerja karyawan
4.	Amalia 2009	Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Semen Gresik Persero Tbk	Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Semen Gresik Persero Tbk	• Variabel independent sama yaitu budaya organisasi	• Variabel dependent yaitu motivasi kerja karyawan sedangkan penelitian ini adalah kinerja karyawan
5.	Meglino (2007) Jurnal	<i>A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes.</i>	Terdapat pengaruh terhadap nilai hubungan karyawan	• Variabel independent sama yaitu budaya organisasi	• Variabel dependent yaitu nilai hubungan karyawan sedangkan penelitian ini adalah kinerja karyawan
6.	Nickos Kartakoullis (2008) Jurnal	<i>Organizational Culture in Middle and Upper Level Hotel Units in Greece</i>	Terdapat pengaruh budaya organisasi dalam unit tingkat menengah keatas hotel di Yunani	• Variabel independent sama yaitu budaya organisasi	• Variabel dependent yaitu nilai unit tingkat menengah keatas pada hotel sedangkan penelitian ini

					adalah kinerja karyawan pada hotel
7.	P.B Johnie (2005) Jurnal	<i>Test Scores And On-The-Job Performance of Bank Workers In Nigeria, A Longitudinal And Correlational Study</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara hasil tes pekerjaan dengan kinerja karyawan pada karyawan bank di nigeria	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel dependent sama yaitu Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian pada karyawan bank di Nigeria sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada karyawan Hotel Santika.
8.	Iivari, Netta (2005) Jurnal	<i>The role of organizational culture in organizational change – identifying a realistic position for prospective is research</i>	Terdapat pengaruh budaya organisasi dalam perubahan organisasi dalam mengidentifikasi calon	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independent sama yaitu budaya organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel dependent yaitu identifikasi posisi nyata calon dengan penelitian sedangkan penelitian ini adalah kinerja karyawan

Sumber: Diadaptasi dari Berbagai Penelitian dan Jurnal

Berdasarkan Tabel 2.4 hasil penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel-variabelnya yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian penulis memiliki perbedaan yang spesifik dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut variable independen. Penulis menggunakan budaya organisasi sebagai variabel independen dengan indikator yang mencakup beberapa faktor.

Objek yang diteliti berbeda dengan objek terdahulu, pada Wayman C Mulins (2006) objek yang diteliti adalah *training*. Selain itu pada penelitian lain memiliki perbedaan variable, Soedjono (2006) meneliti dua variable, kinerja organisasi dan

kepuasan kerja. Nickos Kartakoullis (2008) meneliti budaya organisasi Hotel di Yunani.

Berdasarkan penelusuran atas berbagai penelitian pendahuluan dan sumber ilmiah lainnya melalui kepustakaan, sampai sejauh ini belum ditemui adanya penelitian dengan cakupan yang identik dengan penelitian penulis, sehingga diyakini penelitian ini memiliki orisinalitas yang cukup tinggi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Keberadaan suatu perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan jangka panjang untuk menghasilkan nilai-nilai tambah dan manfaat bagi *stakeholders*. Untuk mewujudkan nilai-nilai tambah dan manfaat tersebut, perusahaan diharapkan mempunyai visi, misi, strategi, program kerja yang terencana, terfokus dan berkesinambungan, Moeljono (2006:8).

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, secara universal suatu perusahaan memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistik yang memadai.

Dalam konteks pengelolaan operasional perusahaan dalam jangka panjang dan berkesinambungan. Peran sumber daya manusia mempunyai kedudukan sentral yang lebih strategis. Hal tersebut dilandasi oleh suatu pemikiran bahwa sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi tidak lain merupakan unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis (*asset make possibility, make it*

happen). Pemikiran lain yang berkaitan dengan urgensi sumber daya manusia antara lain juga dikemukakan oleh *chairman* dan *Matsushita Corporation, Japan* yang mengatakan, “*first we make people before we make product*” Moeljono (2006:9).

Marwansyah (2010:8) Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional mengemukakan yang menunjukkan luasnya cakupan kegiatan manajemen, sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu / kualifikasi SDM di masa yang akan datang.
2. Rekrutmen dan Seleksi adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerja pada sebuah organisasi. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat.
Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat diantara para pelamar.
3. Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.
Human resources development merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen SDM, yang mencakup tidak saja pelatihan dan pengembangan melainkan juga kegiatan perencanaan dan pengembangan karir individu serta penilaian kinerja
4. Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atau kontribusinya terhadap organisasi.
Imbalan yang diberikan kepada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk berikut ini.
 - Gaji atau upah, yakni uang yang diterima oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaannya.
 - Insentif dan bagi-hasil, yakni uang dan atau barang yang diberikan kepada karyawan, di luar gaji atau upah pokok, berdasarkan kinerja individu atau organisasi.

- Tunjangan dan pelayanan, yakni imbalan financial tambahan selain gaji/upah pokok, misalnya tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, cuti, liburan, dan asuransi kesehatan.
 - Imbalan nonfnansial, misalnya pekerjaan yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang aman.
5. Keselamatan dan kesehatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.
 6. Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri atas unsure pengusaha, pekerja/ buruh, dan pemerintah.
 7. Penelitian SDM atau riset adalah study sistem sistimatis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.
Riset SDM dapat juga didefinisikan Istijanto (2010,10) sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perancangan, pengumpulan, analisis, dan pelaporan informasi, dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi, penyelesaian masalah, dan penentuan peluang dalam manajemen SDM.

Salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi sistem pengembangan sumber daya manusia dimana salah satu bagiannya adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi dimaknai sebagai sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama yang didukung organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Kuat lemahnya budaya organisasi ditunjukkan oleh sejauh mana nilai-nilai primer menurut Robbins (2008:256). :

- a) Inovasi dan pengambilan resiko
Sejauh mana karyawan didorong agar inovatif dalam pengambilan resiko.
- b) Perhatian ke rincian
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada detail
- c) Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu

d) Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi itu

e) Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu

f) Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan konfertif, bukannya santai-santai

g) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan

Sebagai sistem makna bersama maka kaitan antara budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk dan penuntun perilaku, membantu menciptakan rasa, memiliki, menciptakan identitas atau jati diri, memacu komitmen kolektif terhadap organisasi berperan sebagai variabel situasional yang menyediakan dukungan, kesempatan dan sumber pemodelan bagi partisipan organisasi untuk berperan, berperilaku atau berkinerja dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang mendasari cara kerja orang-orang pada suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan kohesif akan memotivasi secara internal pada karyawan untuk bekerja lebih produktif. Nilai-nilai tersebut mempengaruhi persepsi dan perilaku seseorang sehingga setiap masalah dalam pekerjaan akan di lihat melalui kerangka berdasarkan nilai-nilai sebagai acuan, karena budaya akan mempengaruhi tiap individu dalam persepsi dari tindakannya, maka sendirinya akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

Robbins (2008, 128) mengatakan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Deal & Kenney (2008,128) budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, Pascale & Athos (2008,128) budaya organisasi adalah falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, Bower (2008,128) budaya organisasi adalah cara pekerjaan yang dilakukan di tempat itu, dan Schein (2008,128) budaya organisasi adalah asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Dari penjelasan di atas berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan menurut Faustino Cardoso Gomez (2003:142). Indikator kinerja karyawan yang digunakan. (Kualitas kerja) yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (Kuantitas kerja) yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (Pengetahuan tentang pekerjaan) yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. (Kreativitas) yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. (Kerja sama) yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi. (Kesadaran) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan

menyelesaikan pekerjaan. (Inisiatif) yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. (Kualitas diri) yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

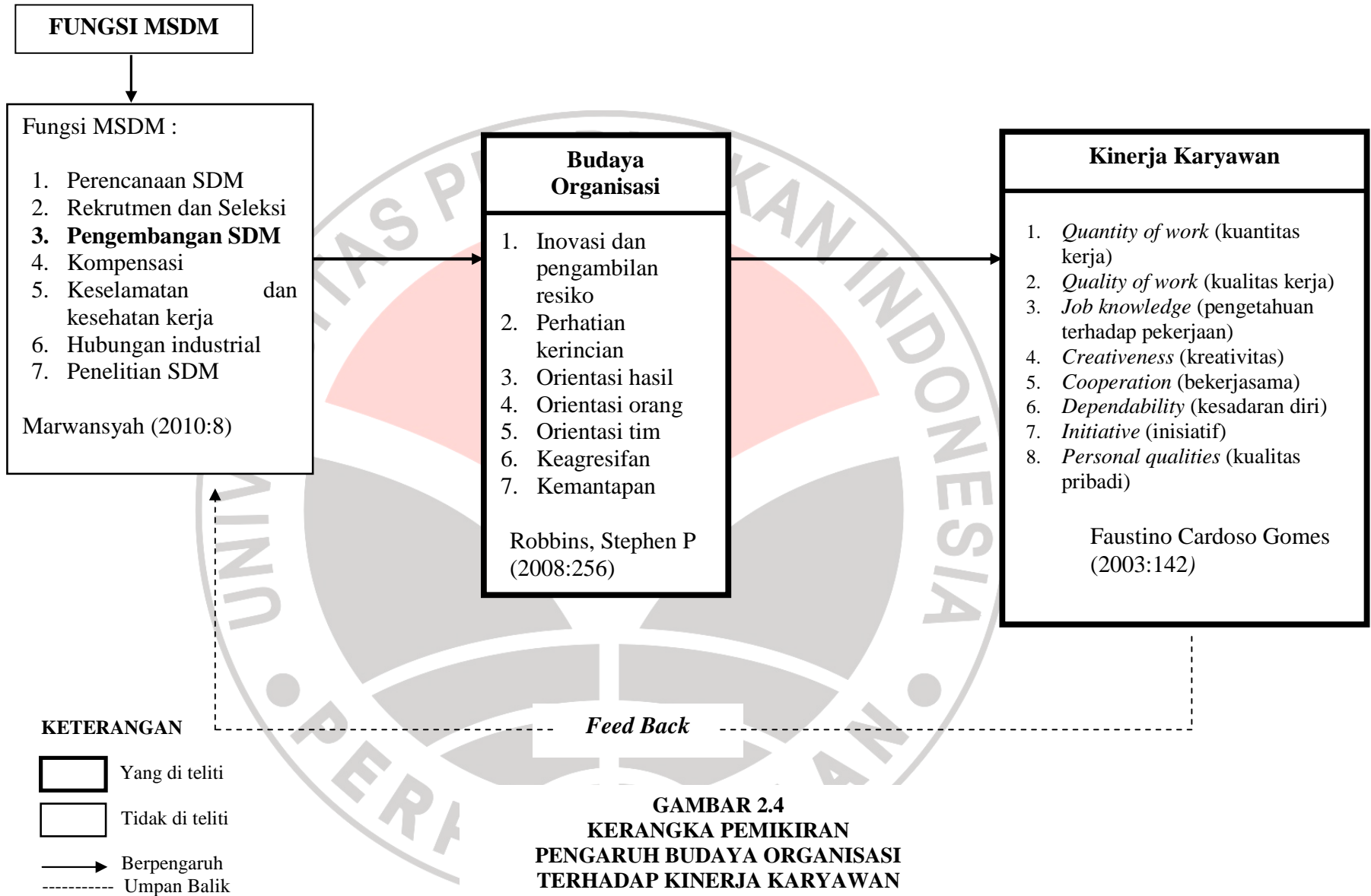
Melayu SP Hasibuan (2007:10) Mengemukakan bahwa kinerja adalah Suatu hasil kerja yang berhasil dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator-indikator kinerja karyawan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Quality of work* (kualitas kerja), kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. *Quantity of work* (Kuantitas kerja), jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu dan waktu yang telah ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan terhadap pekerjaan) luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (kreativitas) keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (bekerjasama), kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* (kesadaran diri) kesadaran dan dapat dipercaya dan hal kehadiran dan dapat dipercaya
7. *Initiative* (inisiatif) semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi) kepemimpinan dan integritas pribadi.

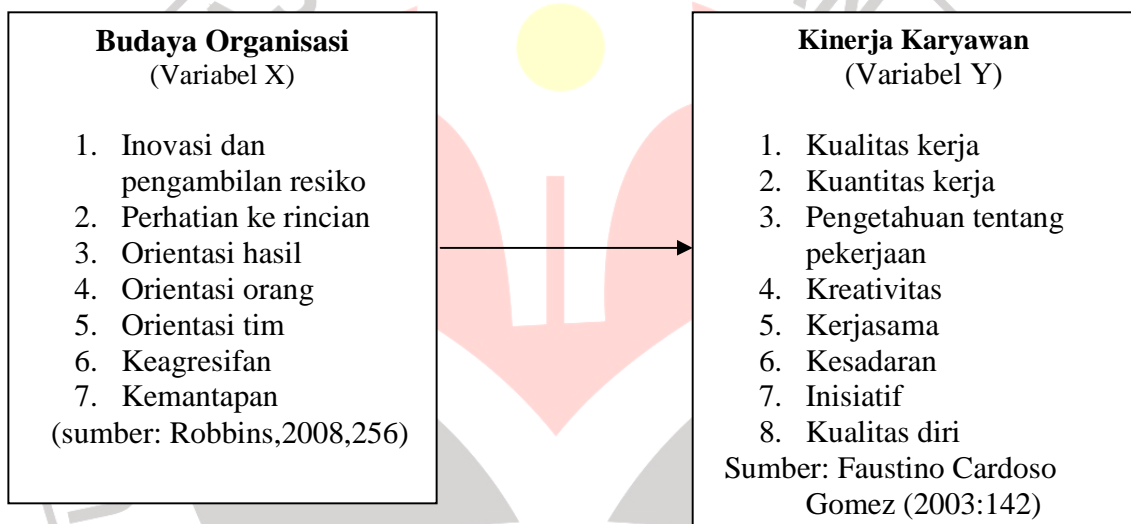
Berdasarkan kerangka teori di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan.

Berikut gambar kerangka pemikiran penelitian yang disajikan pada Gambar 2.4 sebagai berikut:



Pemaparan di atas menambah keyakinan bahwa peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berlaku dalam semua organisasi dengan berbagai karakteristik termasuk dalam instansi pemerintah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat paradigma penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, sebagai berikut:



GAMBAR 2.5
PARADIGMA PENELITIAN
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

2.3 Hipotesis

Dalam sebuah penelitian, seorang peneliti harus dapat mengarahkan penelitiannya kepada pembuktian hipotesis, karena hipotesis merupakan jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2001:39) bahwa : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”.

Selain itu menurut Borg & Gall (1976:61) yang dikutip oleh Suharsimi (2002:66) mengajukan adanya persyaratan untuk hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis harus dirumuskan dengan singkat tapi jelas
2. Hipotesis harus dengan nyata menunjukkan adanya hubungan antar dua atau lebih variabel
3. Hipotesis harus didukung oleh teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli atau hasil penelitian yang relevan.

Jadi, hipotesis merupakan kesimpulan atau pendapat yang masih kurang dan masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan pengertian teori yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah bahwa Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan di Hotel Santika Bandung.

