

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian dan gambaran yang jelas mengenai konsep budaya organisasi, dalam hal ini akan dikemukakan beberapa definisi pengaruh dari beberapa ahli.

Menurut Alisyahbana dalam Suparsono, (2004:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Kemudian Peruci dan Hamby dalam Tampubolon, (2004:184) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasi sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Menurut G Graham dalam Siswadi (2012:71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri.

Selain pengertian diatas Robbins dalam Sembiring, (2012:41) selanjutnya, memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahai, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

## **2. Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli dalam Pratiwi (2012:31) mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

#### 1) Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Schein dan Rosseau mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

#### 2) Elemen Behavioural

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti

desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

### **3. Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat para ahli dalam Sembiring, (2012:64-66)

tentang fungsi budaya organisasi:

#### **1. Fungsi Budaya organisasi menurut Robbins.**

Pertama, menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.

Ketiga, budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang

Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi dan

Kelima, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2. Fungsi budaya menurut Ndraha.
  1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu: sejarah, politik, ekonomi, dan sistem sosial yang berlaku.
  2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
  3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.
  4. Sebagai kekuatan penggerak. Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.
  5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi.
  6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
  7. Sebagai warisan. Budaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.
  8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
  9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
  10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk *nation state*.

3. Schein dalam Tika (2008:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu :
  - a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
  - b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
  - c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan keamanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

#### **4. Dimensi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Tika (2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Liliweri (2002:71). Manusia memiliki

unsur-unsur potensi budaya yaitu pikiran (cipta), rasa dan kehendak (karsa). Hasil ketiga potensi budaya itulah yang disebut kebudayaan. Dengan kata lain kebudayaan adalah hasil cipta, rasa dan karsa manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan cipta manusia mengembangkan kemampuan alam pikir yang menimbulkan ilmu pengetahuan. Dengan rasa manusia menggunakan panca inderanya yang menimbulkan karya-karya seni atau kesenian. Dengan karsa manusia menghendaki kesempurnaan hidup, kemuliaan dan kebahagiaan sehingga berkembanglah kehidupan beragama dan kesusilaan.

2. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk Pengarahan Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada anggota atau karyawan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip. Maka adapun dengan bentuk atau cara menurut Faisal Afiff, (1994: 40-41) berupa:

- a. Orientasi

Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

b. Perintah

Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

c. Delegasi

Wewenang dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahan.

3. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
4. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi dalam Badrudin (2013: 589). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain:

a. Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman untuk tindakan masa mendatang. Tetapi, walaupun demikian penting untuk membedakan tindakan menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan dan tindakan mengimplementasikannya. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan mengimplementasi kebijaksanaan merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

Pengawasan pendahuluan meliputi:

1. Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia.
2. Pengawasan pendahuluan bahan-bahan.
3. Pengawasan pendahuluan modal
4. Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial

b. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*)

Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaanpara bawahan mereka. Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

1. Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode- metode serta prosedur-prsedur yang tepat.
2. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

c. Pengawasan Feed Back (feed back control)

Sifat khas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

5. Sistem imbalan menurut Siagian dalam Handoko (2003:102) adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbanganya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya, imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
6. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi

kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif. Pola komunikasi yang ada dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu komunikasi Vertikal (ke atas dan Kebawah) dan Komunikasi Horisontal (setara) Di kedua jenis komunikasi ke atas maupun ke bawah, manajemen mengendalikan sistem komunikasinya.

- a. ***Vertical Communication*** (**komunikasi tegak**) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara level sebuah hirarki, ke bawah dan keatas.
- b. ***Horizontal Communication*** (komunikasi mendatar) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara individu dalam level yang sama dalam sebuah hirarki.

Dari pendapat Robbins diatas mengenai 6 dimensi budaya organisasi, dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu

1. Sumber daya manusia yang terdiri dari inisiatif individu dan integrasi.
2. Manajemen yang terdiri dari pengarahan, kontrol dan sistem imbalan
3. Komunikasi yang terdiri dari pola komunikasi

## B. Tinjauan Tentang Kinerja

### 1. Konsep Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung, (Wibowo, 2007: 7). Selain itu, pendapat ahli mengatakan kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:67).

Kata kinerja adalah kosakata baru dalam Bahasa Indonesia, digunakan sebagai padanan kata *performance*. Kinerja berasal dari kata *kerja*, diberi sisipan *in*, menjadi *kinerja*. Ketika sumber daya alam semakin terbatas dan merosot, sumber daya manusia semakin penting. Sebagai sumber daya, manusia memproduksi jasa dan layanan. Maka disamping *goods*, *service* (jasa dan layanan) semakin penting. Seiring dengan itu, penggunaan istilah *performance* atau kinerja pun, semakin populer. Dari sudut *accountability*, kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah (*task accomplishment*), dari segi *obligation*, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji (penepatan janji), dan dari segi *cause*, kinerja adalah proses tindakan (prakarsa) yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala resiko (konsekuensi)nya, (Taliziduhu Ndraha, 2003: 196-197)

Pengertian kinerja menurut penjelasan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan motivasi seseorang yang diberikan dukungan oleh suatu organisasi untuk mencapai proses hasil akhir kerja yang ditampilkan dari proses pekerjaan berlangsung yang terdiri dari prestasi, pertunjukan, dan pelaksanaan tugas. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting.

Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standar *performance*. Ungkapan tersebut menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar yang dimaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001:72), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1) Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Mangkunegara (2001:81), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a) Kemampuan mereka
- b) Motivasi
- c) Dukungan yang diterima
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e) Hubungan mereka dengan organisasi.

### 3) Unsur- Unsur Penilaian Pegawai

Menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

#### 1) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

#### 2) Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

#### 3) Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

#### 4) Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

5) Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

6) Tanggung jawab

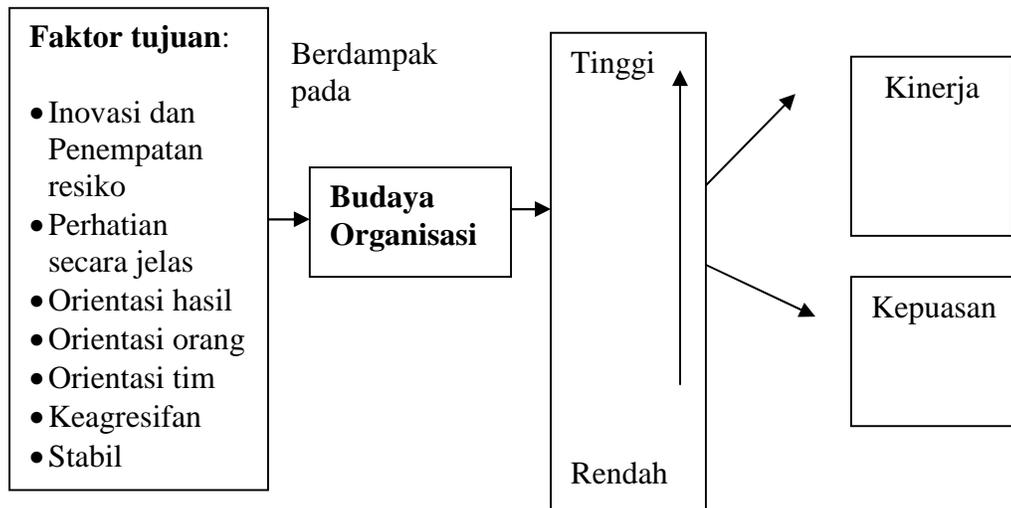
Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pendapat Hasibuan diatas mengenai penilaian kinerja pegawai, variabel penelitian dipersempit untuk mempermudah melakukan penelitian yang dibagi menjadi tiga variabel yaitu, kesetiaan, kedisiplinan dan tanggung jawab.

### **C. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Organisasi**

Robbins menggambarkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel campuran. Para anggota organisasi membentuk persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kebudayaan organisasi itu. Persepsi yang mendukung dan persepsi yang tidak mendukung itu, kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Berikut ini digambarkan bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan karyawan, sebagai berikut.

**Gambar 1 : Dampak Budaya Organisasi Pada Kinerja dan Kepuasan**



Sumber : Masana (2012:106)

Kinerja karyawan/pegawai dipengaruhi oleh sosialisasi kinerja apa yang harus dan apa yang sebaliknya tidak dikerjakan. Sosialisasi kinerja termasuk nilai-nilai yang tepat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja para karyawan/pegawai.

Selanjutnya Kotter dan Heskett Dalam Masana (2012:107) menyimpulkan dari penelitian mereka bahwa hubungan antara budaya birokrasi dan kinerja terletak dalam ukuran dalam budaya birokrasi yang kuat dan budaya birokrasi yang adaptif. Hubungan antara budaya birokrasi kuat dan adaptif dengan kinerja ada tiga kategori yaitu:

“Pertama, berkaitan dengan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja yang unggul. Kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yakni adalah penyatuan tujuan, menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa, mempunyai nilai dan perilaku yang dianut bersama, ada rasa

aman, rasa komitmen dan loyal. Kedua, membuat pekerjaan secara intrinsik dihargai yakni melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan mengakui berperan serta. Ketiga, membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa berdsandar pada birokrasi formal”.

Selanjutnya Brown dalam Masana (2012:108) mengatakan bahwa:

“Budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Para anggota organisasi dengan segala daya dan upayanya dengan penuh inisiatif dan antusiasme bersatu menuju arah yang sama dengan memanfaatkan sumber-sumber daya secara tidak boros. Itu berarti kinerja organisasi dicapai dengan cara yang sehat dan menyenangkan para anggota organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan”.

Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja organisasi ditunjukkan oleh hasil penelitian terhadap 207 perusahaan oleh Kotter dan Heskett dalam Masana (2012:109) yang menyimpulkan sebagai berikut.

“Bahwa budaya organisasi berdampak secara berarti terhadap kinerja ekonomi dalam jangka panjang, budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor lebih penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang, budaya organisasi banyak menghambat kinerja keuangan dalam jangka panjang, budaya-budaya dimaksud mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pintar dan orang yang berakal sehat dan terakhir bahwa walaupun sulit untuk diubah, namun budaya organisasi dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja organisasi”.

Berdasarkan pendapat para penulis diatas dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, terlebih lebih adanya budaya yang kuat dan adaptif, karena dengan budaya yang kuat dan adaptif maka seluruh

anggota organisasi berkomitmen memiliki organisasi, bersatu, bermotivasi, berinovasi dan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan bersama.

#### **D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pesawaran**

Pengaruh budaya organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil terhadap Kinerja Pegawai merupakan penelitian yang mengukur dua variabel. Penelitian ini merupakan hubungan sebab akibat yang dapat diuraikan yakni jika budaya organisasi Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil baik maka terwujudnya kinerja pegawai yang memuaskan, sebaliknya jika budaya organisasi Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil buruk maka tidak terwujudnya kinerja pegawai yang memuaskan. Berdasarkan uraian di atas, bahwa pengaruh budaya organisasi Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil terhadap kinerja pegawai mempunyai suatu hubungan.

#### **E. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir adalah konsep yang terdiri dari hubungan antara sebab akibat atau kausal hipotesa antar variabel bebas dan variabel terikat atau tidak bebas dalam rangka memberikan jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang diselidiki, (Sukardi, 2005:92). Konsep pengaruh akan budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait,

sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi. Pengaruh yang dimaksud dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang ada dan timbul dari aparat Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil terhadap Kinerja Pegawai. Pengaruh budaya organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil diukur melalui 7 hal menurut Robbins dalam Tika, (2006: 10), yakni:

- 1) Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- 2) dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
- 3) Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- 4) Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
- 5) Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- 6) Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 7) Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Dari pendapat Robbins diatas mengenai 7 dimensi budaya organisasi, dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu

1. Sumber daya manusia yang terdiri dari inisiatif individu dan integrasi.
2. Manajemen yang terdiri dari pengarahan, kontrol dan sistem imbalan.
3. Komunikasi yang terdiri dari pola komunikasi

Kemudian untuk pengukuran variabel kinerja pegawai menggunakan 6

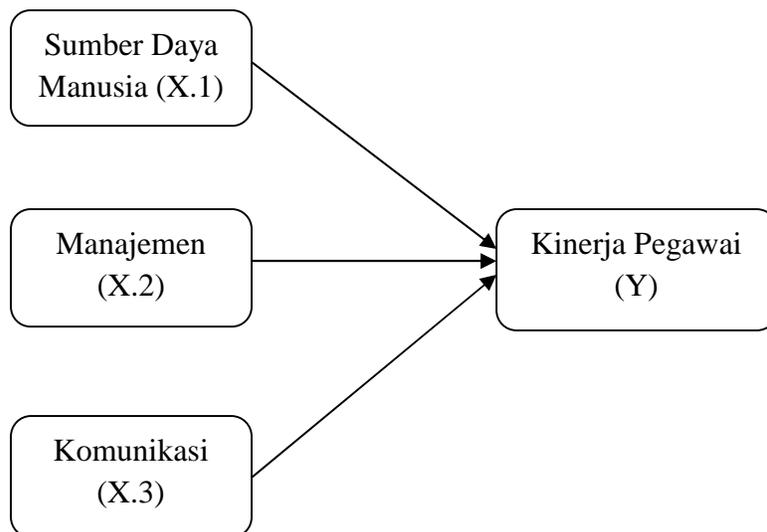
indikator Menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

- 1) Kesetiaan  
Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Prestasi Kerja  
Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- 3) Kedisiplinan  
Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.
- 4) Kerjasama  
Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

- 5) Kecakapan  
Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- 6) Tanggung jawab  
Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pendapat Hasibuan diatas mengenai penilaian kinerja pegawai, variabel penelitian dipersempit untuk mempermudah melakukan penelitian yang dibagi menjadi tiga variabel yaitu, kesetiaan, kedisiplinan dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini terdapat dua variabel. Variabel bebasnya yakni budaya organisasi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil. Jika budaya organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil baik maka terwujudnya kinerja pegawai yang memuaskan, sebaliknya jika budaya organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil buruk maka tidak terwujudnya kinerja pegawai yang memuaskan.



**Gambar 2.** Bagan Kerangka Pikir Pengaruh Budaya Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pesawaran berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.

## **F. Hipotesis**

Dari uraian kerangka pikir di atas, dirumuskan sebagai berikut:

“Budaya Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pesawaran berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai”.

Adapun rumusan statistiknya adalah:

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan positif antara X dan Y

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan positif antara X dan Y

$H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak) apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$

$H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$