

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

1. Menurut Sulistyو (1999) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.BRI cabang Katamso Yogyakarta” yaitu:
  - a) Hipotesis 1, pembuktian ini bias dilihat pada perhitungan  $F_{hit}$  dimana  $F_{hit} (162,661) \geq F_{tab} (2,54)$ , artinya menunjukkan bahwa budaya perusahaan (ideologi perusahaan, adat dan kebiasaan, faktor kerja perusahaan, hal-hal yang terlihat dalam persahaan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel yang tidak bebas (kepuasan kerja karyawan).
  - b) Hipotesis 2, terbukti, ditunjukkan oleh nilai  $r^2$  dan  $X_3$  (praktek kerja perusahaan) memiliki nilai  $r^2$  terbesar yaitu 0,5985 sementara untuk nilai  $r^2$  variabel bebas lainnya  $X_1(0,4235)$ ,  $X_2(0,4086)$ ,  $X_4(0,4466)$  artinya bahwa variabel  $X_3$  (praktek kerja perusahaan) merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. BRI (persero) cabang Katamso Yogyakarta.

Kesimpulan skripsi di atas hubungannya dengan penulisan ini adalah menyangkut tentang budaya organisasi dengan faktor-faktor yang sama.

2. Menurut Betty Hermawati (2001) dalam penelitiannya tentang Peranan Iklim Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Islam Klaten, memperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a) Hipotesis I, yang menyatakan variabel iklim organisasi yaitu hubungan interpersonal, hirarki organisasi, sifat pekerjaan, fokus *support* dan penghargaan dari organisasi mempunyai peranan yang berbeda terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam Klaten, diterima. Hal ini ditunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% nilai  $F_{hitung} (18.433) > F_{tabel} (2.479)$ . Selain itu, juga didukung oleh nilai probabilitasnya yaitu  $6.147E-11$ , artinya bahwa variabel iklim organisasi yaitu hubungan interpersonal, hirarki organisasi, sifat pekerjaan dan fokus *support* serta penghargaan dari organisasi secara bersama-sama mempunyai peranan yang signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Klaten.
- b) Hipotesis II, yang menyatakan diduga iklim organisasi, fokus *support* dan penghargaan dari organisasi merupakan faktor dominan yang berperan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Klaten, ditolak. Hal ini dibuktikan dengan variabel hubungan interpersonal memperoleh nilai paling besar dari uji koefisien regresi parsial sebesar 0,2151 atau 21,51% diantara semua variabel bebas.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan sumber daya penting dalam usaha untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas dan dorongan. Betapapun pentingnya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa didukung adanya aspek manusia maka tujuan organisasi tidak akan mungkin dapat tercapai. Nilai-nilai manusia (*human values*) saat ini semakin diselaraskan dengan aspek-aspek teknologi maupun ekonomi.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan unsur dasar setiap organisasi. Karena itu keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Pembahasan mengenai sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari pembahasan mengenai teori manajemen, karena pembahasan mengenai teori manajemen dalam mencapai tujuan organisasi tidak akan banyak membantu bila kualitas sumber daya manusianya tidak memadai.

Yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan daya cipta manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu digali dan dibina serta dikembangkan untuk dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.

Upaya penggalan, pembinaan, pengurusan dan pemanfaatan tenaga dan daya manusia tersebut dalam proses produksi dinamakan manajemen sumber daya manusia.

Suatu budaya organisasi adalah hal yang mengambil peranan penting bagi proses kelangsungan manajemen sumber daya manusia. Dengan budaya organisasi setiap organisasi akan memiliki corak manajemen sumberdaya manusia yang berbeda, yang masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan.

#### **2.2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bertugas mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan tenaga kerja yang puas dan memuaskan. Tiga aspek utama dari manajemen sumberdaya manusia:

- 1) Fungsi manajerial  
Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.
- 2) Fungsi operasional  
Pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
- 3) Peranan atau kedudukan dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

#### **2.2.2 Pengertian Budaya**

Untuk lebih memudahkan memahami tentang definisi budaya perusahaan maka sebelumnya perlu dijelaskan tentang pengertian budaya. Budaya atau

kebudayaan mempunyai ruang pembahasan yang sangat luas sehingga sangat multi interpretatif yang akan memunculkan banyak definisi budaya atau kebudayaan.

Istilah budaya mula-mula datang dari antropologi sosial, walaupun demikian tidak ada kesepakatan universal tentang konsep ini. Ketidaksepakatan para ilmuwan lebih jauh diungkapkan oleh Stephen K. Anderson (1995, hal.44) yang mengutip Goodenough dan Scheneider, Anderson mengungkapkan bahwa sebagian ilmuwan sosial menggunakan rujukan kepada makna simbolik yang dilekatkan individu kepada perilaku mereka sehingga tidak mempertimbangkan perilaku itu sendiri sebagai bagian kebudayaan.

Lepas dari perdebatan tersebut, pada tulisan ini coba menekankan pada pengaruh budaya terhadap perilaku manusia yang berinteraksi dengan lingkungannya, karena sesungguhnya budaya bukanlah suatu realitas yang sudah ada tetapi memiliki masa dan lokasi kelahiran, reproduksi, pertumbuhan dan penyebaran. Kebudayaan tidaklah universal tetapi merupakan produk sosial, menjadi bagian kehidupan manusia.

Karena belum ada kesepakatan yang universal tentang budaya, maka definisi-definisi tentang budayapun sangat beraneka ragam. Beragamnya *defisit* tentang kebudayaan pernah dikumpulkan oleh dua sarjana antropologi, Kroeber dan Kluckhohn, dan terkumpulnya sedikitnya 160 buah definisi, seperti yang dikutip oleh Musa Asy'arie (1992, hal.93).

Membicarakan kebudayaan berarti tentang sebuah kategori realitas yang ditopang oleh masyarakat. Dalam membicarakan kebudayaan berarti berbicara tentang sebuah *signifier* yang mempunyai makna *arbitrer* yang senantiasa bergerak dinamis dalam masyarakat yang berstruktur dan bersejarah.

Keberagaman pemahaman tentang budaya tercermin dalam berbagai definisi budaya berikut ini. Menurut antropologi, kebudayaan dipandang sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Sementara Musa Asy'arie (1992, hal.97) dengan mengutip Clifford Geertz menambahkan bahwa penekanan definisi budaya terhadap simbol, mental, nilai. Budaya diartikan sebagai suatu pola makna-makna yang diteruskan secara histori yang terwujud dalam simbol-simbol suatu sistem konsep-konsep yang diwariskan, yang terungkap dalam bentuk-bentuk simbolis yang dengannya manusia berkomunikasi, melestarikan dan memperkembangkan pengetahuan mereka tentang kehidupan dan sikap terhadap kehidupan. Dalam perspektif antropologis pandangan Clifford Geertz ini menekankan pada orientasi idealisme kebudayaan, perspektif ini tergambarkan dari cara pandang Geertz tentang budaya, dimana ia menekankan pada nilai-nilai simbolik mental.

Pada perspektif yang lebih luas lagi Umar Kayam (1996,hal.8) mendefinisikan "kebudayaan sebagai suatu proses dialektika yang dinamis. Ia bergerak berproses lewat dialog atau konflik atau tawar-menawar antar berbagai tesa dan antitesa untuk kemudian mencapai penyesuaian yang disebut sintesa".

Dalam pengertian ini budaya dipandang sebagai proses yang tiada pernah berakhir dalam prosesnya budaya selalu dibenturkan dengan tesa yang satu dengan antitesa yang lain, proses ini selalu berputar untuk menemukan bentuk-bentuk kesempurnaan sementara.

Sanderson mengidentifikasi “budaya sebagai seluruh karakteristik para anggota sebuah masyarakat, termasuk peralatan, pengetahuan dan cara berfikir bertindak yang terpolakan, yang dipelajari dan disebarkan serta bukan merupakan hasil dari pewarisan biologis”. Sementara makna peradaban oleh A.Toynbee yang dikutip oleh Soedjono Soekamto (1990) diartikan sebagai kebudayaan yang mencapai taraf perkembangan teknologi yang sudah tinggi. Karena sesungguhnya dalam sebuah peradaban, ilmu pengetahuan memerankan peran yang sangat besar sehingga peran institusi pendidikan khususnya universitas menjadi besar dalam pemunculan dalam sebuah peradaban, pada saat seperti ini universitas menjadi sebuah pusat peradaban. Dalam sejarah peradaban modern, peradaban selau lahir dari rahim universitas-universitas yang merupakan pusat ilmu dan proses melahirkannya pun melalui sebuah pengkajian yang dalam.

Sementara itu dalam definisi lain tentang budaya seperti yang dikutip oleh R.Haryono Imam (1993 hal.28), Karl Marx mengatakan kebudayaan sebagai hasil realisasi dari manusia dalam dimensi sosio historisnya , realisasi dari itu membuat manusia dapat menentukan nasib sendiri, mengangkat kesadaran dirinya sendiri dan menjadikannya semakin manusiawi.

Lalu Susan.C.Scheineider dan Jean Louis Barsoux (1997,hal.19) menambahkan dengan mengutip seorang antropolog bernama, Margaret Mead mengatakan budaya mempunyai definisi sebagai contoh bagian dari tingkah laku, kemudian disusul oleh Clifford Geertz dan Claude Levi-Straus (1996,hal.37) bahwa budaya sebagai sistem dari maksud atau paham yang menggerakkan atau menerangkan suatu pengamatan perilaku. Geertz memperoleh kemungkinan interpretasi seperti kepentingan dan status, keterikatan personal, loyalti dan emosi.

Dalam budaya organisasi seperti yang di tulis oleh Denilson dan Daniel.R (1990,hal 78) terdapat beberapa elemen-elemen budaya organisasi yaitu ideologi perusahaan, adat kebiasaan, praktik kerja dalam perusahaan, hal-hal yang tampak dalam perusahaan. Selain yang sudah ditegaskan di atas budaya organisasi sesungguhnya juga berasal dari nilai-nilai organisasi (Ahmad Sobirin, 2002). Dengan mengutip dari berbagai sumber Ahmad Sobirin (2002) juga memberikan rangkuman tentang elemen-elemen organisasi. Secara umum budaya organisasi terdiri dari dua elemen utama sebagaimana di kemukakan Joco (1998) yaitu elemen yang bersifat idealistic dan elemen yang bersifat behavioral. Dikatakan idealistik karena elemen ini terselubung (eksklusif) tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang dalam organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka, mengapa organisasi tersebut di dirikan. Sobirin melanjutkan, dalam bahasa yang agak berbeda, Davis (1984) menyebut elemen yang idealistik ini sebagai “keyakinan yang menjadi

penuntun kehidupan sehari-hari sebuah organisasi” dan Hofstede (1997) menyebutnya sebagai nilai-nilai organisasi. Ketiganya (Jocano, Davis dan Hofstede) sepakat bahwa elemen yang bersifat idealistik ini merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Sementara itu Schein (1983) dan Rousseau (1990) mengatakan bahwa elemen yang idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar (*basic assumption*) yang bersifat *taken for granted* (diterima apa adanya) dan *unconscious* (dilakukan diluar kesadaran) oleh karenanya tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya. Bisa dikatakan bahwa asumsi dasar ini merupakan “*postulate*” bagi sebuah organisasi sehingga ketika seorang atau beberapa orang anggota organisasi melakukan sesuatu kemudian ditanya mengapa melakukannya demikian orang tersebut belum tentu bias memberika jawabannya karena apa yang mereka lakukan seakan-akan sudah di luar kesadarannya. Itulah sebabnya Schein dan Rousseau menganggap bahwa akar dari budaya organisasi bukan terletak pada nilai-nilai organisasi tetapi pada asumsi dasarnya.

**Tabel II.1**  
**Elemen Budaya Organisasi menurut berbagai Sumber**

SUMBER	ELEMEN BUDAYA ORGANISASI				
F. Landa Jocano (1998,1990)		Idealistik		Behavioral	
Stanley Davis (1984)		Guiding belief		Daily belief	
Geert Hofstede (1980, 1997)		Nilai-nilai Organisasi		Praktik-praktik manajemen	
Edgar Schein (1985, 1997)	Asumsi Dasar	Nilai-nilai Organisasi		Artefak	
Denise Rousseau (1990)	Asumsi Dasar	Nilai-nilai Organisasi	Norma Prilaku	Prilaku Organisasi	Artefak

Sumber: Achmad Sobirin, Jurnal Siasat Bisnis No:7 Vol 1 Th.2002

Sedangkan elemen yang bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggotanya. Oleh karenanya, bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan. Itu sebabnya ketika orang luar organisasi mencoba mengidentifikasi budaya sebuah organisasi, maka yang bisa mereka lakukan (yang paling mudah) adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan. Itulah *daily belief*-praktek sehari-hari sebuah organisasi (Davis, 1984). Dalam bahasa manajemen apakah sebuah organisasi lebih berorientasi pada proses atau hasil; lebih peduli pada kepentingan karyawan atau pekerjaan; lebih parochial atau professional; lebih terbuka atau tertutup dan lebih pragmatis atau normative. Sementara itu dua sumber terakhir mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk didalamnya adalah perilaku para anggota organisasi. Artefak biasa berupa bentuk dan arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi.

Secara umum bisa dikatakan bahwa kedua elemen budaya organisasi tersebut bukan elemen yang terpisah satu sama lain. Seperti dikatakan oleh Jicano keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya. Tetapi dilihat dari sensitifitasnya, elemen kedua (yang bersifat behavioral), lebih sensitive

ketimbang elemen pertama. Penyebabnya adalah karena elemen kedua bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi sehingga ketika budaya sebuah organisasi terpaksa harus berubah karena desakan lingkungan maka biasanya yang pertama kali berubah adalah elemen kedua sedangkan elemen pertama jarang mengalami perubahan karena letaknya yang terselubung tetapi karena tidak tanpa perubahan dan elemen pertama terpaksa berubah maka perubahan biasanya terjadi secara struktural. Dari penjelasan di atas Rosseau (1990) menggambarkan elemen budaya organisasi layaknya sebuah bawang di mana kulit luarnya (elemen yang bersifat behavioral) mudah mengelupas sedang isinya (*core of culture*) tidak mudah berubah.

Begitulah, budaya berkembang dengan pesat beriringan dengan definisinya yang semakin beraneka ragam menurut tanggapan dan bidang ilmu yang mendefinisikannya.

### **2.2.3 Budaya Organisasi ( Perusahaan)**

Seperti halnya budaya, budaya organisasi pun memiliki berbagai macam definisi.

Menurut Robin dan Gibson (1996): “Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi yang ditemukan dan dikembangkan oleh individu yang ada dalam perusahaan”.

Pendapat Hofstede tentang budaya perusahaan yang dikutip oleh Bambang Supomo dan Nur Indriyantoro (1998, hlm.25) “budaya perusahaan

merupakan seperangkat asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan”.

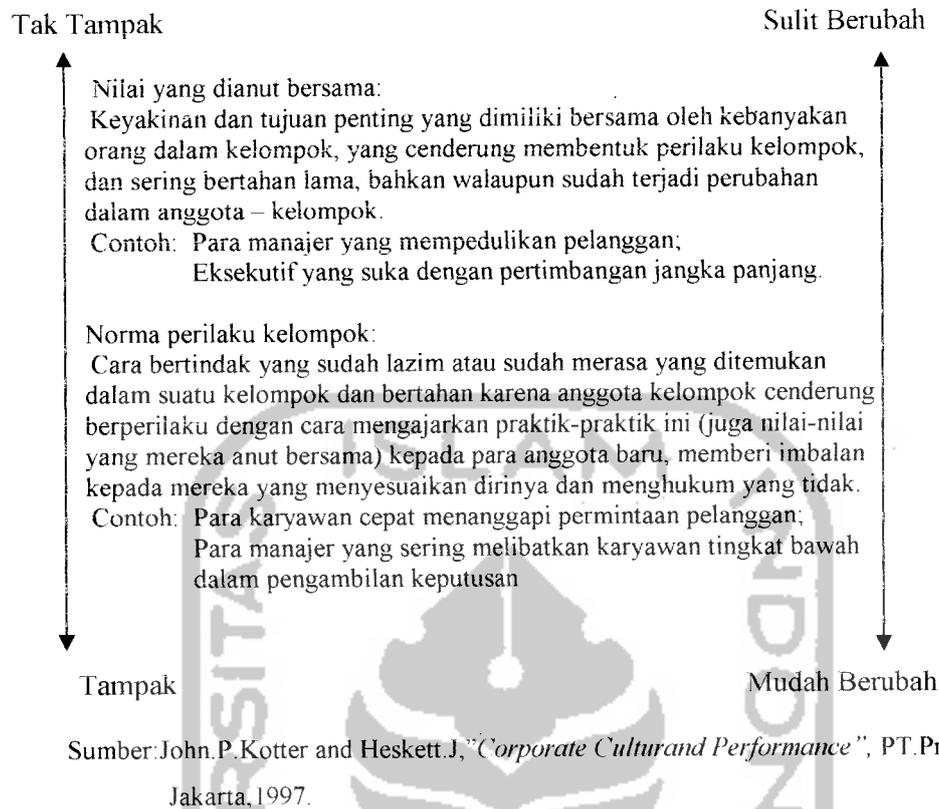
Barry Cushway dan Derek Lodge (1990, hal.25) berpendapat budaya perusahaan merupakan sistem nilai yang akan mempengaruhi cara-cara pekerjaan dan cara para pegawai berperilaku.

Akan sangat membantu apabila kita menganggap budaya berorganisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan (Edgar Schein, 1983, hlm.25). Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian-pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda, dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, dalam beberapa hal yang lain orang sangat mementingkan inovasi teknologi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya bisa sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama .

Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Setiap tingkatan budaya memiliki tendensi alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lain. Hal ini barangkali paling jelas terlihat dari segi nilai anutan bersama yang mempengaruhi perilaku suatu kelompok-komitmen terhadap pelanggan, misalnya mempengaruhi kecenderungan kecepatan seseorang menanggapi keluhan pelanggan (lihat Gambar 2).

Setelah dikonseptualisasikan dengan cara ini, budaya dalam suatu perusahaan bisnis tidak sama dengan strategi atau struktur perusahaan, walaupun istilah-istilah ini (dan istilah lain seperti misi atau visi) kadang-kadang digunakan secara bergantian karena keduanya dapat memainkan bagian yang penting bersama dengan lingkungan yang kompetitif dan teratur, dalam pembentukan perilaku orang. Strategi itu hanya suatu logika untuk mencapai gerakan menuju ke arah tertentu. Keyakinan dan praktik yang diperlukan dalam suatu strategi bisa sesuai bisa tidak, dengan budaya perusahaan. Bila tidak sesuai perusahaan biasanya mengalami kesulitan untuk menerapkan strategi tersebut. Namun, walaupun berhasil diterapkan pola perilaku yang menggambarkan strategi yang ada itu tidak bersifat budaya kecuali kalau kebanyakan anggota kelompok cenderung secara aktif mendorong anggota baru untuk mengikuti praktik-praktik tersebut.

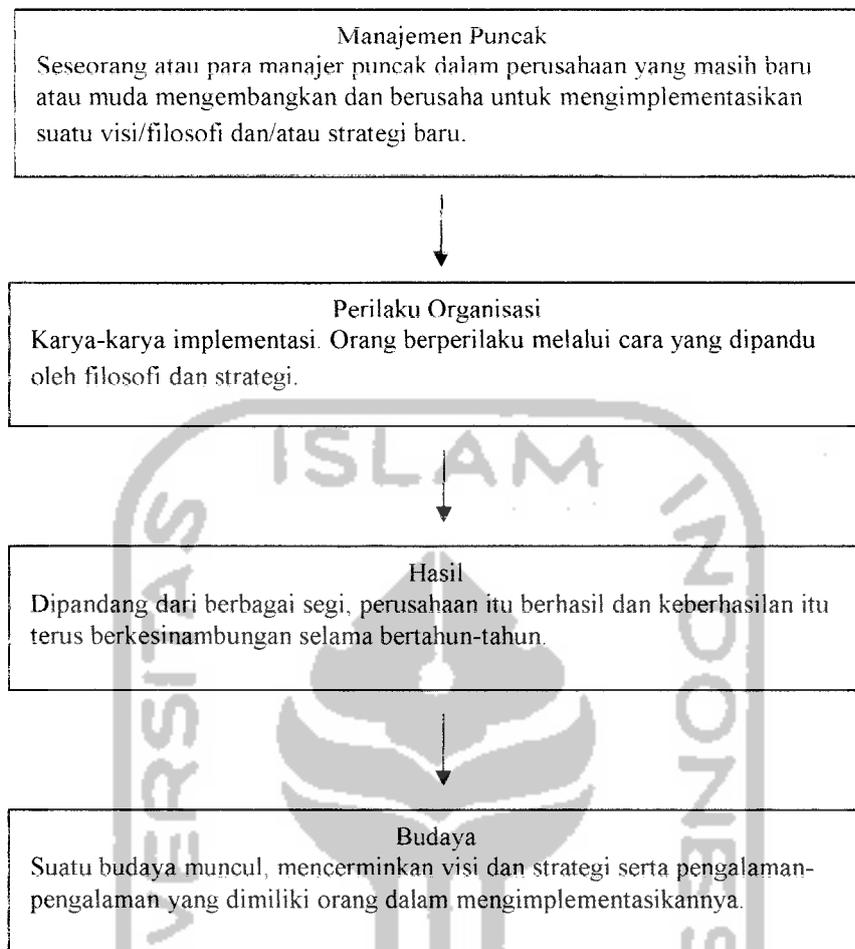


**Gambar II.1: Budaya dalam Organisasi**

Struktur merujuk pada penataan organisasi formal tertentu. Penataan-penataan tersebut bisa mengambil perilaku yang sudah meresap dalam suatu perusahaan karena alasan budaya; juga bisa mengundang aksi yang tidak ada dalam budaya tapi yang bukan sama sekali tidak sesuai dengan budaya tersebut. Atau penataan itu bisa juga memerlukan praktik-praktik yang tidak sejalan dengan budaya. Dalam hal terakhir ini, sering ditemukan bahwa orang membedakan organisasi formal dari organisasi non formal, perbedaan itu diterangkan oleh Edgar Schein (1983, hal.17).

Walaupun kita biasanya berbicara tentang budaya dalam bentuk simular setiap perusahaan bersifat multi budaya, yang biasa berkaitan dengan kelompok fungsional atau lokasi geografis yang berbeda. Bahkan dalam satu sub unit yang relatif kecil ada banyak sub budaya dan bahkan dapat saling bertentangan. Organisasi-organisasi yang besar dan terpencar secara geografis mungkin memiliki ratusan budaya yang berbeda. Apabila orang berbicara mengenai “budaya perusahaan” biasanya yang di maksud adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajer senior. Dengan menggunakan logika yang sama, sebuah “budaya divisional” akan menjadi budaya yang dimiliki bersama oleh semua kelompok fungsional dan geografis dalam sebuah divisi dari sebuah perusahaan.

Perusahaan-perusahaan memiliki kebudayaan karena persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan dalam penciptaan budaya sifatnya umum. Seperti ditunjukkan dengan baik oleh Edgar Schein dan rekannya, bahwa yang diperlukan hanyalah sekelompok karyawan yang berinteraksi selama satu periode waktu yang panjang dan relatif berhasil atas apapun yang mereka lakukan. Jalan keluar yang digunakan berulang kali untuk memecahkan masalah yang merka hadapi cenderung menjadi sebagian dari budaya. Rupanya semakin lama berfungsi, semakin dalam jalan keluar itu tertanam dalam budaya. ( Lebih lanjut lihat Gambar II.2 ).



Sumber: John P.Kotter & Heskett.J, "Corporate Culture and Performance", terj. PT.Prehalindo, Jakarta, 1997.

**Gambar II.2 :Pola Umum Munculnya Budaya Perusahaan**

### 2.2.3.1 Faktor Budaya Organisasi

Di dalam budaya perusahaan yang dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam perusahaan, menurut Umezawa dan dikutip oleh Denilson

dan Daniel.R ( 1990,hal.78 ) terdapat beberapa elemen. Elemen-elemen tersebut adalah :

1) Ideologi Perusahaan

Elemen ini merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Ideologi ini menitik beratkan pada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Jelas sekali apabila karyawan yang tidak melakukan hal ini akan tidak berhasil. Ideologi perusahaan mempunyai elemen-elemen sebagai berikut:

a. Tujuan perusahaan.

Suatu kondisi atau keadaan pada waktu yang akan datang yang membantu pencapaian misi organisasi. Tujuan mempunyai sifat yang lebih konkret yaitu dapat dinyatakan dalam ukuran produksi, efisiensi dan kepuasan.

b. Tatanan nilai.

Kumpulan pandangan dan pendapat yang disepakati bersama oleh suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

c. Misi

Kriteria penafsiran keefektifan jangka panjang suatu organisasi. Manajemen akan menyatakan misi organisasi dengan ukuran keadaan yang bila diwujudkan akan menjamin kelangsungan hidup organisasi.

d. Sasaran.

Rencana prestasi yang akan dicapai dalam jangka pendek, biasanya satu tahun.

## 2) Adat kebiasaan

Elemen ini sering dimanfaatkan sebagai alat untuk mengajak seluruh SDM mengikuti nilai-nilai budaya yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang ada dalam perusahaan sebagai panutan. Dan sebagai cara guna memperkuat ikatan kerja karyawan. Adat kebiasaan memiliki faktor-faktor:

### a. Hubungan dengan rekan kerja.

Adalah ikatan kerja didalam perusahaan untuk saling bekerjasama.

### b. Etika.

Adalah ketentuan-ketentuan yang disepakati bersama dalam suatu masyarakat sosial.

### c. Penerimaan atas kerja

Adalah sikap ataupun rasa atas apa yang sudah didapat.

### d. Kepekaan terhadap lingkungan.

Adalah kemampuan untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan adanya perubahan.

## 3) Praktek kerja dalam perusahaan

Yaitu mengenai praktek kegiatan karyawan di dalam suatu perusahaan dan integrasi antara karyawan dengan pemahaman, meliputi; hubungan antar karyawan dengan atasannya dan integrasi karyawan dengan perusahaan. Dengan uraian sebagai berikut:

### a. Hubungan pimpinan dan karyawan.

Sebuah interaksi yang berlangsung demi kelangsungan hidup perusahaan.

b. Sanksi.

Adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan atas perilaku tertentu.

c. Administrasi.

Adalah pencatatan ataupun pembukuan tentang keluar masuknya uang di perusahaan.

d. Kebijakan.

Adalah aturan yang menyusul dalam keadaan tertentu yang dibuat oleh pimpinan perusahaan.

4) Hal-hal yang tampak dalam perusahaan

Yaitu hal-hal yang mencakup identitas perusahaan seperti logo, seragam dan *lay out* kantor.

#### 2.2.4 Kinerja Karyawan

Salah satu kebutuhan manusia yang terkuat adalah kebutuhan untuk merasa apabila ia melakukan pekerjaan adalah penting baginya. Apabila seseorang mempunyai perasaan berprestasi, maka ia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukannya.

Pada umumnya para ahli meninjau kinerja dari efisiensi dan semangat kerja, baik mengenai cara untuk mendorong manusia dalam mencapai kinerja yang tinggi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maupun penelitian untuk meniadakan pengaruh negatif kinerja karyawan.

Menurut Simamora (1997,hal.50) kinerja karyawan diartikan sebagai “tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang baik dari segi kualitatif dan kuantitatif berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan”.

Hasil yang telah disepakati individu ini merupakan salahsatu wujud perilaku individu di dalam organisasi yang dicapai melalui kemampuan dan perbuatannya dalam situasi tertentu, sehingga kinerja karyawan merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

#### **2.2.4.1 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan timbal balik sesuai dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk itu. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Usaha pengukuran tentang sukses inilah yang sulit dilakukan, terutama untuk jenis pekerjaan yang sulit diukur hasil kerjanya terutama dalam bentuk satuan unit tertentu, misalnya pekerjaan administrasi.

Menurut Gary Dessler (1996, hal.6) pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan melalui penilaian :

- a. Kualitas pekerjaan

Berkaitan dengan ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian pekerjaan.

b. Kuantitas kerja

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler dan tambahan.

c. Keandalan

Merupakan kemampuan dan keandalan dalam menjalankan peraturan, memiliki inisiatif dan disiplin.

d. Kerjasama

Merupakan ukuran bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan bantuan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.

#### **2.2.4.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan oleh kebijaksanaan perusahaan di bidang personalia. Demikian juga kebijakan di bidang personalia tidak dapat dipisahkan dengan kebijakan bidang-bidang lainnya, seperti: bidang keuangan, bidang pemasaran dan sebagainya.

Khususnya penilaian kinerja para karyawan pada dasarnya berlaku bagi seluruh karyawan tanpa memandang level maupun bidang pekerjaan. Dengan pelaksanaan penilaian kinerja yang ada akan menumbuhkan suasana kerja yang sehat, bersemangat, saling menghargai dan rasa memiliki perusahaan sebagai suatu kesatuan. Untuk itu semua tentunya dibutuhkan sistem penilaian kinerja yang jelas dan objektif yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menilai karyawan secara adil.

Adapun yang menjadi manfaat serta tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- b. Digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan secara optimal.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia khususnya kinerja karyawan.
- f. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

#### **2.2.4.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan menurut Robert L.Mathis**

Menurut Robert L.Mathis (2000, hlm 92), Kinerja dapat dinilai dengan beberapa metode:

##### **1. Metode Penilaian Katagori**

Merupakan metode yang paling sederhana dalam penilaian kerja, yaitu meminta manejer memberi nilai untuk tingkat-tingkat kerja karyawan yang dibagi dalam katagori-katagori kinerja. Metode ini dibagi menjadi dua:

a) Skala penilaian grafik.

Kelebihannya

- Penilaian ini memungkinkan penilai memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan secara kontinyu.

Kelemahannya:

- Kadangkala ciri dan faktor yang terpisah dan berbeda dijadikan dalam satu kelompok.
- Kata-kata deskriptif dalam skala ini bias memiliki arti yang berbeda-beda untuk masing-masing penilai

b) Daftar periksa, alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar kalimat atau kata-kata yang akan diperiksa oleh penilai.

Kelebihannya:

- Daftar periksa dapat di modifikasi sehingga bobot yang berbeda-beda dapat diterapkan pada kalimat-kalimat atau kata-kata yang ada.

Kelemahan:

- Kata-kata atau kalimat bias memiliki arti yang berbeda untuk masing-masing penilai
- Penilai tidak bisa membedakan hasil penilaian jika daftar periksa yang diberi bobot ini digunakan.
- Penilai tidak menerapkan bobot ini kepada faktor-faktor yang dinilai

## 2. Metode Perbandingan

Metode ini menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lainnya. Metode ini dibagi menjadi dua:

- a) Pemberian Peringkat, metode ini terdiri dari daftar seluruh karyawan dari yang tertinggi sampai terendah kinerjanya.

Kelebihannya:

- Dapat menciptakan rasa persaingan yang sehat.

Kelemahannya:

- Ukuran perbedaan antara individu-individu tidak di definisikan secara jelas
- Pemberian peringkat akan menjadi sulit jika kelompok yang dinilai sangat besar.

- b) Distribusi Normal, adalah teknik mendistribusikan penilaian yang dapat digeneralisasi dengan metode-metode yang lain.

Kelebihannya:

- Dapat dipakai dalam jumlah karyawan yang besar.

Kelemahannya:

- Seorang atasan mungkin saja menentang penempatan seorang individu dalam peringkat yang terendah atau tertinggi dalam kelompoknya

- Kesulitan jika harus menjelaskan kepada karyawan mengapa dia ditempatkan dalam satu kelompok yang rendah dari kelompok lainnya.

### 3. Metode Naratif

Para manajer kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis, catatan-catatan ini lebih mendeskripsikan tindakan karyawan dari pada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.

Penilaian ini dibagi menjadi tiga macam:

#### a) Metode Kejadian Kritis

Dalam metode ini manajer membuat catatan tertulis untuk tindakan karyawan yang baik maupun tindakan karyawan yang tidak diharapkan dalam kinerja.

Kelebihannya:

- Dapat menjelaskan kelebihan dan kekurangan kinerja karyawan secara terperinci.
- Metode ini dapat dikombinasikan dengan metode lainnya.

Kekurangannya:

- Apa yang termasuk dalam kejadian kritis ini tidak terdefiniskan secara sama oleh setiap manajer.
- Membuat catatan harian atau mingguan untuk setiap kinerja karyawan dapat cukup menyita waktu.

#### b) Metode Esai

Menuntut seorang manajer untuk menuliskan suatu esai pendek yang mendeskripsikan kinerja kerja setiap karyawannya, dalam periode waktu tertentu. Dalam hal ini penilai lebih fleksibel dari pada metode lainnya.

c) Tinjauan Lapangan

Tinjauan lapangan lebih banyak terkait dengan siapa yang melaksanakan evaluasinya ketika metode ini digunakan. Metode ini dapat melibatkan peninjau dari luar organisasi.

Kelebihannya:

- Penilaian dapat lebih akurat dan menyeluruh

Kelemahan:

- Pihak luar akan memegang control yang cukup besar dalam proses penilaiannya.
- Dapat menyita waktu, jika karyawan cukup besar jumlahnya

4. Metode Tujuan atau Perilaku

Metode ini cukup menjanjikan dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dibandingkan dengan metode lainnya. Metode ini dibagi menjadi dua, yaitu:

a) Pendekatan Penilaian Perilaku.

Berusaha mengukur perilaku karyawan dan bukannya karakteristik lain dengan menyebutkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan setiap tingkatan tingkah laku yang berhubungan dengan kinerja.

b) Menyusun Skala Perilaku

Metode ini dimulai dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi pekerjaan yang penting.

Kelebihannya:

- Penilaian yang diberikan lebih efektif, karena lebih menghususkan pada dimensi pekerjaan yang penting

Kelemahan:

- Menuntut usaha dan waktu yang sangat besar.
- Membutuhkan metode yang lainnya

#### **2.2.4.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan menurut John Suprihanto**

Menurut John Suprihanto (1998,hal.6) pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melihat kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, pemahaman dan pengenalan pekerjaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerjasama.

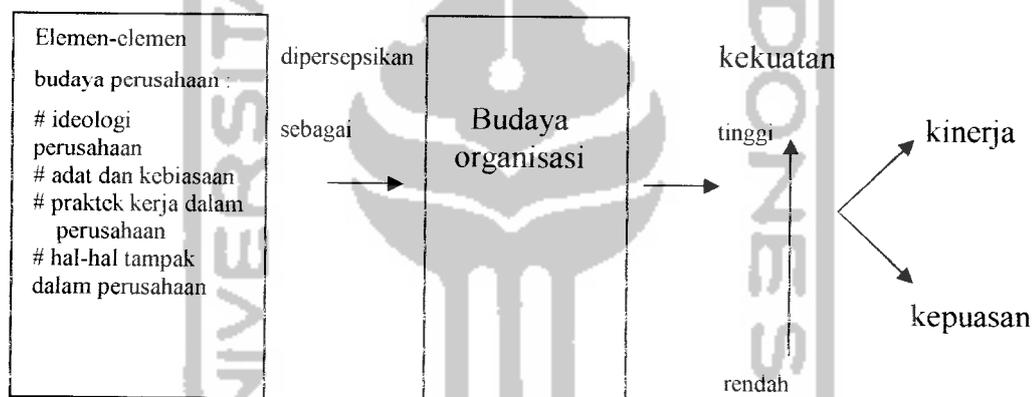
Dalam penelitian ini tingkat kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari total skor dari jawaban kuisioner yang diberikan.

#### **2.2.5 Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Kerja Karyawan**

Budaya perusahaan yang dimaksud adalah budaya perusahaan yang kuat yaitu budaya yang berlaku dan dilakukan dalam kehidupan kerja oleh karyawan atau mencakup semua karyawan. Budaya yang kuat dan dengan ditunjang denga budaya yang selalu mengadakan perbaikan-perbaikan guna mencapai tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi akan mempunyai

dampak positif bagi tercapainya kinerja kerja yang baik dan peningkatan perusahaan.

Dalam hubungannya dengan budaya perusahaan, kinerja kerja karyawan akan meningkat bila budaya yang ada mendukung untuk peningkatan kinerja. Yang berarti faktor-faktor budaya seperti: ideologi perusahaan, adat dan kebiasaan, praktek kerja dalam perusahaan dan hal-hal yang tampak dalam organisasi, itu semua berfungsi dengan baik dan cocok bagi peningkatan kinerja karyawan ( lihat Gambar II.3 ).



Sumber : John.P.Kotter and Heskett.J, "Corporate Culture and Performance", PT.Prehalindo, Jakarta, 1997

**Gambar II.3: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja**

Sehingga kinerja karyawan yang baik tidak hanya menghasilkan profit bagi karyawan dan perusahaan, tetapi juga akan melahirkan kepuasan kerja dan kesetiaan pada perusahaan serta lingkungan kerja yang kondusif. Dan

kinerja kerja yang baik seperti ini merupakan salah satu sasaran dari tujuan perusahaan, termasuk Perusahaan Wood Art Cycle.

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- 1) Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari faktor-faktor budaya perusahaan yang terdiri dari; ideologi perusahaan, adat dan kebiasaan, praktek kerja perusahaan dan hal-hal yang tampak dalam perusahaan pada Perusahaan Wood Art Cycle Yogyakarta.
- 2) Diduga bahwa variabel praktek kerja perusahaan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja kerja karyawan pada Perusahaan Wood Art Cycle.

