

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Budaya organisasional

Salah satu definisi paling terkenal dan padat yang menyatakan budaya organisasional adalah pola asumsi dasar yang diciptakan atau ditemukan oleh suatu kelompok dalam pembelajaran untuk mengatasi permasalahannya. adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah terbukti cukup baik sehingga dianggap valid dan layak untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan sehubungan dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 2004 dalam Belias et al, 2014). Menurut Beberapa ahli, budaya adalah hasil dari interaksi dinamis antar individu dan dipengaruhi oleh tindakan kepemimpinan. Ini mencakup “seperangkat struktur, rutinitas, aturan, dan norma yang membimbing serta membatasi perilaku” (Schein, 2004 dalam Belias et al, 2014). Definisi lain yang cukup berhasil dan mungkin lebih spesifik mengenai budaya organisasi (Claver et al., 2001 dalam Belias et al., 2014) menyatakan budaya organisasi adalah kumpulan nilai, simbol, dan ritual yang dimiliki bersama oleh anggota perusahaan, yang mencerminkan cara perusahaan mengelola masalah internal serta berhubungan dengan pelanggan, pemasok, dan lingkungan eksternalnya.

Dalam konteks analisis organisasi, budaya mencerminkan dampak dan interaksi antara anggota karyawan, serta antara karyawan dengan entitas seperti

lembaga, organisasi, atau layanan tempat bekerja. Oleh karena itu, organisasi dan perusahaan modern dipandang sebagai entitas sosial, dan pemahaman fungsinya harus diperdalam dan ditingkatkan. Memahami budaya spesifik suatu organisasi menjadi kunci dalam mendeskripsikan dan menganalisis fenomena organisasi (Tharp, 2009 dalam Belias et al, 2014).

Menurut Tharp (2009) dalam Belias et al, (2014) beberapa ciri umum yang ada dalam definisi-definisi budaya organisasional yang telah diberikan selama bertahun-tahun. Pertama, semuanya menekankan konsep berbagi, menunjukkan budaya organisasional hanya berkembang dalam konteks kelompok, bahkan kelompok yang kecil. Kedua, budaya organisasional dianggap sebagai hasil dari konstruksi sosial, yang terkait dengan faktor-faktor seperti lokasi, sejarah, lingkungan kerja, dan peristiwa khusus dalam masing-masing organisasi dan di antara karyawan. Terakhir, banyak definisi yang mengimplikasikan budaya organisasional adalah fenomena multidimensi dan berlapis, yang melibatkan banyak tingkat pemikiran kognitif dan simbolik (Tharp, 2009 dalam Belias et al, 2014).

2.1.1. Budaya Kompetitif

Fombrun mengungkapkan bahwa budaya perusahaan dan reputasi adalah aset tidak berwujud yang dimanfaatkan oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan strategis kompetitif. Aset-aset ini membantu organisasi membedakan diri dari pesaing dan meningkatkan kinerja mereka. Walaupun banyak penelitian menyebutkan bahwa budaya perusahaan memiliki peran penting dalam membangun reputasi, hanya sedikit yang secara langsung

menguji hubungan antara keduanya. Budaya organisasi tidak hanya berkontribusi pada kinerja keuangan, tetapi juga memiliki hubungan positif dengan reputasi perusahaan. Penelitian terkait reputasi perusahaan telah mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi serta dampak dari reputasi tersebut, guna menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan dapat memanfaatkannya untuk memperkuat posisi strategis (Wanjiku, 2014 dalam Sengke, 2016).

Budaya kompetitif tidak hanya bersifat abstrak dan sulit dijabarkan, tetapi juga dapat diamati pada berbagai tingkat dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi tercermin melalui nilai-nilai, norma, dan praktik. Pada tingkat yang paling mendalam, budaya organisasi mencakup nilai-nilai inti, yaitu preferensi yang tersembunyi tentang apa yang ingin dicapai organisasi dan bagaimana cara mencapainya (De Long dan Fahey, 2000 dalam Sengke, 2016). Pada tingkat yang lebih konkret, budaya ini mencakup norma dan praktik yang berakar dari nilai-nilai inti tersebut (De Long dan Fahey, 2000 dalam Sengke, 2016).

2.1.2. Budaya Kompetitif

Budaya kewirausahaan dianggap sebagai faktor penting dalam memahami perbedaan keberhasilan ekonomi di berbagai negara (Leff, 1979 dalam Sengke, 2016). Penelitian dalam bidang ilmu regional dan geografi ekonomi juga menyoroti bahwa perkembangan ekonomi suatu wilayah sering dipengaruhi oleh elemen non-ekonomi, termasuk peran budaya kewirausahaan (Beugelsdijk, 2004 dalam Sengke, 2016). Namun, konsep budaya kewirausahaan masih belum memiliki definisi yang jelas dan terkadang disalahartikan oleh para peneliti

dalam upaya menjelaskan keberhasilan ekonomi wilayah melalui faktor non-ekonomi.

Meskipun budaya kewirausahaan sangat berperan dalam mendorong pengembangan kewirausahaan, upaya pemerintah untuk membangun masyarakat berjiwa wirausaha dan mengurangi pengangguran sering terhambat oleh kurangnya kejelasan konseptual tentang budaya kewirausahaan dalam penelitian kewirausahaan. Ketidakjelasan ini disebabkan oleh tidak adanya perbedaan yang tegas antara budaya kewirausahaan dan budaya organisasi. Sebagai contoh, banyak studi tentang budaya kewirausahaan tidak secara eksplisit mendefinisikan istilah tersebut. Sebaliknya, konsep ini sering diasosiasikan dengan perusahaan yang sudah mapan sebagai bagian dari budaya organisasi dan dilihat sebagai karakteristik pribadi dari para wirausahawan (Kuznetsov dan Kuznetsova, 2005 dalam Sengke, 2016).

2.1.3. Budaya Konsensual

Budaya organisasional ditandai oleh tradisi, loyalitas, komitmen pribadi, sosialisasi yang mendalam, kerja sama tim, pengelolaan diri, dan pengaruh sosial. Anggota budaya ini memahami bahwa tanggung jawab mereka terhadap organisasi melampaui sekadar pertukaran tenaga kerja dengan kompensasi finansial. Mereka menyadari bahwa kontribusi mereka sering kali melampaui batas kesepakatan kontraktual. Sebagai imbalannya, organisasi menawarkan komitmen jangka panjang kepada individu, seiring dengan komitmen jangka panjang individu kepada organisasi.

Anggota budaya ini percaya bahwa organisasi akan memberikan perlakuan adil, baik dalam bentuk kenaikan gaji, promosi, maupun pengakuan lainnya. Hal ini membuat mereka merasa bertanggung jawab atas tindakan mereka terhadap

organisasi. Menurut Deshpande dan Farley (1999), dalam budaya yang berbasis pada konsensus, nilai-nilai seperti tradisi, loyalitas, komitmen pribadi, sosialisasi mendalam, kerja sama tim, pengelolaan diri, dan pengaruh sosial memiliki peran penting dalam membentuk nilai-nilai organisasi.

2.2. Kinerja Karyawan

Fungsi pelatihan dan pengembangan berperan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan (Asim, 2013 dalam Rodriguez et al., 2017) Kinerja dapat terlihat dari peningkatan produksi, kemampuan menggunakan teknologi baru dengan lebih mudah, atau menjadi individu yang sangat termotivasi (Nassazi, 2013 dalam

Rodriguez et al., 2017). Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, pemimpin organisasi perlu menetapkan tujuan dan standar yang jelas sebagai tolok ukur kinerja.

Menurut Mulyadi (2015) dalam Yani (2021), kinerja mengacu pada pencapaian pekerja atau karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Retningjati et al. (2018) dalam Yani (2021) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat kontribusi karyawan terhadap tujuan unit kerja dan organisasi sebagai hasil dari perilaku mereka dan penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan. Menurut Waldman (2016) dalam Yani (2021) menggambarkan kinerja sebagai kombinasi perilaku yang menghasilkan pencapaian sesuai dengan harapan dan bagian dari tugas yang ditetapkan bagi setiap individu dalam organisasi. Khalif et al. (2017) dalam Yani (2021) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka, dengan tujuan mencapai target organisasi secara legal, tanpa melanggar hukum, dan sesuai dengan prinsip moral dan etika.

2.2.1. Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses di mana karyawan memberikan kontribusi terhadap organisasi selama periode tertentu. Kinerja dalam konteks organisasi mencerminkan pencapaian atau ketidakberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pentingnya evaluasi kinerja adalah

untuk memberikan umpan balik seobjektif mungkin kepada karyawan, yang diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, evaluasi kinerja juga berguna untuk menentukan keputusan terkait gaji, promosi, dan untuk mengamati perilaku karyawan (Rantesalu et al, 2016 dalam Yani, 2021). Pada sebagian besar organisasi, penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan oleh atasan langsung. Penilaian kinerja juga dapat dilakukan oleh siapa saja yang:

1. memahami tanggung jawab pekerjaan dan target kinerja,
2. memiliki kesempatan cukup untuk mengamati kinerja karyawan,
3. mampu membedakan perilaku yang mendukung atau menghambat kinerja.

Atasan langsung, rekan kerja, pelanggan, serta karyawan itu sendiri (secara individu atau gabungan) dapat memberikan informasi tentang kinerja karyawan. Permintaan akan penilaian yang lebih objektif, peningkatan penggunaan tim, dan fokus pada layanan pelanggan serta kualitas mendorong penggunaan berbagai sumber untuk mengumpulkan data penilaian kinerja (Gavin, 2021:209).

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Armstrong et al (2013) dalam Yani (2021) menjelaskan beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor personal, yang meliputi tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu.

2. Faktor kepemimpinan, ditandai dengan kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim.
3. Faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem, diindikasikan oleh sistem kerja, fasilitas dan infrastruktur yang disediakan oleh organisasi, kompensasi, proses organisasi, dan budaya kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual atau situasional, tercermin dalam tingkat tekanan dan perubahan dalam lingkungan kerja internal dan eksternal.

Gavin (2021:285) menyatakan kesalahan dalam penilaian kinerja sering terjadi, termasuk kecenderungan rata-rata, bias kelonggaran/ketat, prasangka, efek keterkinian, dan lainnya. Manajer yang terlalu longgar, ketat, atau memiliki favoritisme dapat memberikan penilaian yang tidak adil, membuat karyawan merasa kinerja mereka tidak dihargai dan sistem penilaian kinerja menjadi tidak efektif.

1. Efek Halo terjadi saat manajer memberikan penilaian seragam berdasarkan satu faktor saja. Misalnya, karyawan dengan catatan kehadiran baik dianggap lebih kompeten, sedangkan yang sering terlambat dinilai buruk, meski mungkin menghasilkan pekerjaan berkualitas.
2. Kecenderungan Rata-rata terjadi ketika manajer memberikan penilaian rata-rata kepada semua karyawan tanpa memperhatikan kinerja sebenarnya.

Penilaian seperti ini tidak membantu dalam memberikan penghargaan atau pelatihan yang tepat.

3. Bias Kelonggaran/Ketat muncul ketika manajer selalu memberikan penilaian terlalu tinggi atau rendah, tanpa memperhatikan kinerja yang sebenarnya. Misalnya, penilaian tinggi diberikan tanpa syarat, atau penilaian rendah diberikan meskipun kinerja cukup baik.
4. Prasangka dalam penilaian dapat didasarkan pada usia, ras, atau gender, dan ini sering mempengaruhi hasil penilaian secara tidak adil. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang lebih tua atau dari kelompok tertentu sering mendapat penilaian lebih rendah.
5. Efek Keterkinian terjadi ketika manajer hanya fokus pada perilaku terbaru karyawan dan mengabaikan kinerja keseluruhan selama periode penilaian.
6. Efek Hubungan muncul ketika karyawan yang memiliki hubungan baik dengan manajer cenderung mendapatkan penilaian lebih tinggi, meskipun kinerjanya tidak selalu mendukung hal tersebut.

Agar sistem penilaian kinerja tetap efektif, penting untuk terus memantau dan memastikan bahwa penilaian dilakukan secara adil, akurat, dan benar-benar mencerminkan kinerja karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan untuk menguji budaya kompetitif, budaya kewirusahaan, dan budaya konsensual sebagai variabel bebas terhadap kinerja

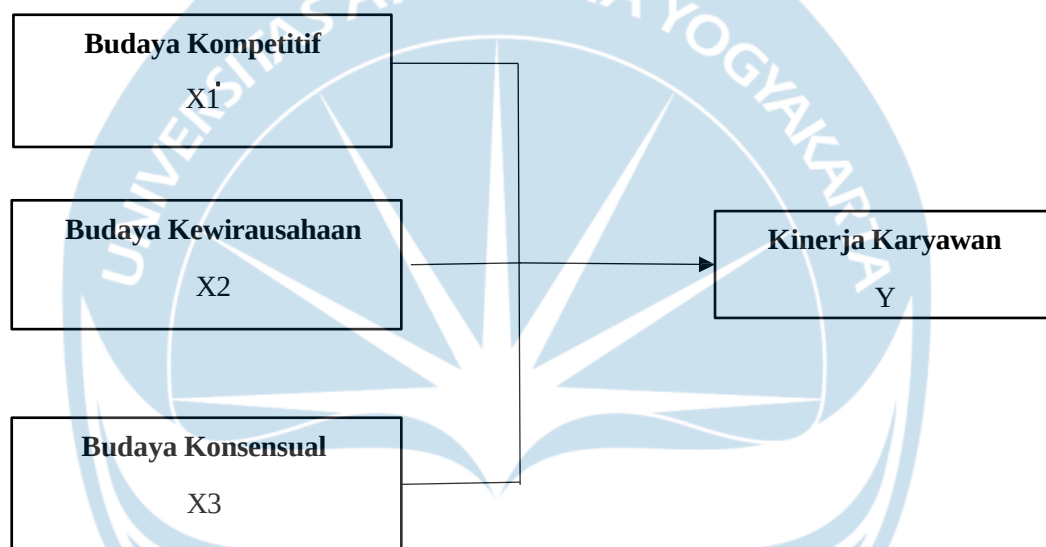
karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan untuk menguji budaya organisasional terhadap kinerja karyawan :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Organizational culture and employee Performance at telecommunication firms in Mogadishu-Somalia. Abdulkadir Mohamud Dahie, Mohamed Ali Takow, Abdifitah Hashi Nur, Mohamed Mohamud Osman</i>	Analisis regresi dan korelasi	Budaya organisasional (budaya kompetitif, budaya kewirausahaan, dan budaya konsensual) memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan di Perusahaan Telekomunikasi di Mogadishu, Somalia
<i>Impact of organizational culture on employee performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nishat Ameer</i>	Analisis korelasi dan regresi	Dimensi budaya organisasional seperti individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, dan maskulinitas memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB). Budaya organisasional yang kuat didukung oleh nilai-nilai tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.
<i>Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir</i>	Analisis korelasi dan regresi.	Budaya organisasional memiliki dampak positif signifikan pada kinerja kerja karyawan di perusahaan perangkat lunak yang dipilih di Pakistan. Temuan ini didukung oleh analisis regresi yang menunjukkan pengaruh positif antara budaya organisasional dan kinerja kerja karyawan
<i>The effect of organizational culture towards organizational performance case study : Dinas perindustrian dan perdagangan provinsi Sulawesi</i>	Uji validitas dan reliabilitas	Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Sulawesi Utara.

Utara. Gerald Sengke		
<i>Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu II Power Plant).</i> Lydiah Wairimu Wambugu	Uji validitas, reliabilitas, Uji Coba (Pilot Test), dan Analisis Data	Hasil temuan dari penelitian yang dilakukan di Wärtsilä - Kipevu II mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan memberikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 1

Kerangka Penelitian

Budaya kompetitif mencerminkan nilai-nilai seperti persaingan, ambisi, dan orientasi pada hasil yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Sementara itu, budaya kewirausahaan menekankan pada inovasi, pengambilan risiko, dan kreativitas, yang dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Di sisi lain, budaya konsensual menekankan pada kerjasama, keharmonisan, dan konsensus dalam pengambilan keputusan, yang juga dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Budaya organisasional keterkaitan erat dengan kinerja karyawan dimana budaya organisasional memberikan aturan yang sangat spesifik kepada karyawan untuk bertindak dan berperilaku sehari-hari dalam lingkup perusahaan. Budaya organisasional mengatur nilai serta norma untuk membantu dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dan direncanakan (Asrul, dkk., 2021).

Hal yang diperhatikan dalam menciptakan kinerja yang lebih baik dengan melihat budaya organisasional yang berlaku. Menurut Susanto (2006) kinerja karyawan dapat tercipta lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kemajuan organisasi memerlukan adanya budaya organisasional yang menjadi pedoman kerja serta acuan karyawan untuk melakukan aktivitas atau kegiatan. (Zainuddin & Nasikhah, 2020). Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu menerapkan budaya organisasional untuk mendorong kinerja karyawan yang lebih baik dan mencapai target sasaran perusahaan.

2.5. Hipotesis

Menurut Kwarteng et al, (2018) dalam Erdi et al (2022) budaya organisasional memegang peran krusial karena menjadi motor penggerak dalam pencapaian tujuan organisasi, seperti produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan. Inti dari budaya organisasional adalah anggota organisasi dapat menemukan solusi untuk mengatasi tantangan terkait integrasi internal, adaptasi terhadap lingkungan, dan koordinasi melalui nilai-nilai budaya bersama. Sementara

itu, Rashid et al (2003) dalam Erdi et al (2022) berpendapat dalam jangka panjang, budaya organisasional dapat memimpin organisasi menuju pencapaian, efisiensi, stabilitas, dan profitabilitas yang lebih baik. (Ying et al, 2009 dalam Erdi et al, 2022) juga menyatakan budaya perusahaan dipercaya sebagai salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasional keterkaitan erat dengan kinerja karyawan dimana budaya organisasional memberikan aturan yang sangat spesifik kepada karyawan untuk bertindak dan berperilaku sehari-hari dalam lingkup perusahaan. Budaya organisasional mengatur nilai serta norma untuk membantu dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dan direncanakan (Asrul et al, 2021).

Hal yang diperhatikan dalam menciptakan kinerja yang lebih baik dengan melihat budaya organisasional yang berlaku. Menurut Susanto (2006) kinerja karyawan dapat tercipta lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kemajuan organisasi memerlukan adanya budaya organisasional yang menjadi pedoman kerja serta acuan karyawan untuk melakukan aktivitas atau kegiatan. (Zainuddin et al, 2020). Budaya kompetitif mendorong individu untuk berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Dalam konteks ini, karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang kompetitif cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai target dan meningkatkan kinerja mereka. Budaya kewirausahaan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Karyawan yang merasa didorong untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Budaya konsensual berfokus pada kolaborasi

dan pengambilan keputusan bersama. Karyawan yang merasa dihargai dan didengar dalam lingkungan kerja cenderung lebih terlibat dan berkomitmen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu menerapkan budaya organisasional untuk mendorong kinerja karyawan yang lebih baik dan mencapai target sasaran perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis :

- H1: Ada pengaruh budaya kompetitif yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. TG Sumbarindo Wisata.
- H2: Ada pengaruh budaya kewirausahaan yang signifikan dan positif terhadap karyawan pada PT. TG Sumbarindo Wisata.
- H3: Ada pengaruh budaya konsensual yang signifikan dan positif terhadap karyawan pada PT. TG Sumbarindo Wisata.