

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Budaya

Istilah budaya tentunya merupakan sebuah istilah yang masih diperdebatkan dengan berbagai makna dalam bermacam konteks dan wacana. Budaya dapat dipandang sebagai kegiatan simbolis yang terarah, dilakukan bersama-sama oleh semua anggota masyarakat, dapat dipelajari dan diajarkan dan disalurkan ke semua anggota masyarakat, serta dipergunakan oleh sebuah kelompok masyarakat (Lotman, 1990) dalam (Sastra & Roman, 2017).

Selanjutnya menurut Keesing,(1997) budaya adalah sistem dari pola-pola tingkah laku sosial yang diturunkan secara sosial yang bekerja menghubungkan komunitas manusia dengan lingkungan ekologi mereka. Dalam cara hidup komunitas ini termasuklah bentuk organisasi dimana pola-pola menetap, membentuk pengelompokan sosial dan organisasi politik, kepercayaan dan praktek keagamaan.

Menurut Fausto *et al*, (2009) berpendapat budaya merupakan sesuatu yang dibagikan dan dipelajari sekelompok orang, tetapi isi budaya yang bervariasi. Demikian pula pengertian budaya adalah sebagai seperangkat sifat yang dapat merujuk pada perilaku, fakta, pengetahuan, gagasan, keyakinan, dan norma menurut (Axelrod, 1997) dalam (Fausto *et al*, 2009).

Selanjutnya menurut Anderson, (1998) budaya adalah keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, kebiasaan, dan kemampuan lainya dan kebiasaan yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Dari beberapa definisi budaya sebagaimana telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang datang dari masyarakat masa lampau dalam bentuk pengetahuan berupa pola tindakan sosial, simbolis, kepercayaan, moral, hukum, kebiasaan, organisasi, dan seni, dimana selalu dipelajari dari generasi kegenerasi secara berkelanjutan.

## **2.2 Organisasi**

Organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*), dimana definisi tersebut cukup populer karena mudah dipahami, banyak ahli mengatakan bahwa definisi ini terlalu sederhana. Masih ada beberapa unsur penting yang seharusnya menjadi bagian dari esensi dasar organisasi. Definisi organisasi yang lebih komprehensif menurut Stephen F. Robbins (2000) dalam Sobirin, (2015) organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang berkerja sama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu dan tersetruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya masih menurut Sobirin, (2015) organisasi adalah sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinasi, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, serta mempunyai identitas diri yang membedakan status entitas dengan entitas lainnya.

Menurut Duha, (2016) mendefinisikan organisasi adalah kesatuan yang terbentuk oleh beberapa orang yang memiliki sedikit atau semua kesamaan tentang latar belakang, identitas, harapan, dan berbagai hal lainnya untuk mencapai tujuan bersama secara bersama-sama. Sedangkan menurut Budiharjo, (2011) dipandang sebagai sistem organik memiliki dorongan untuk hidup, bertumbuh dan bertahan sebab itu para anggotanya berupaya berada dalam suatu sistem yang mengupayakan kelangsungan hidup organisasi.

Dari beberapa definisi organisasi sebagaimana telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang beranggota lebih dari satu, dimana mempunyai program yang terstruktur sesuai rencana yang dibuat sebelumnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama dan memiliki dorongan mengupayakan kelangsungan hidup organisasi dan terus bertumbuh.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Menurut Cemeron dan Quin (1999) dalam Report & Alkhamali, (2010). Budaya organisasi adalah unsur utama yang membedakan perusahaan yang sukses

dari yang lain, karena itu menjadi pembedaan utama, faktor yang paling kuat, dan keunggulan yang paling kompetitif dalam meraih kesuksesan.

Selanjutnya menurut Ntontela, (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem kompleks yang terdiri dari perilaku yang dipelajari, norma, nilai-nilai, keyakinan atau ide, dan simbol yang diperoleh anggota untuk menjadi bagian dari organisasi.

Naiker, (2008) berpendapat budaya organisasi adalah salah satu sosialogis aspek bisnis yang tidak berwujud, namun memainkan peranan yang sangat penting dalam keberhasilan bisnis apa pun.

Budaya organisasi yang kuat merupakan suatu rangkaian nilai yang biasanya diberikan kepada karyawan organisasi, membantu suatu organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif yang besar, tidak hanya atas persaingan lokal, tetapi juga secara internasional (Bartell, 2003). Oleh karena itu pentingnya setiap organisasi, baik pribadi maupun publik, untuk memahami budaya mereka sendiri sehingga manajemen dapat menggunakannya sebagai kontrol yang lebih besar terhadap organisasi.

Serrat (2009) dalam Lund, (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sesuatu yang terdiri sikap, pengalaman, keyakinan, dan nilai-nilai organisasi yang diperoleh dari pembelajaran sosial dengan cara mengontrol setiap individu dan kelompok dalam organisasi yang berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak luar.

Menurut Fard *et al* (2009) dalam Salem & Alkhamali, (2014) berpendapat budaya organisasi ditandai sebagai budaya yang terlihat dan tak terlihat dimana setiap aspek yang terkait dengan budaya yang dimasukkan. Budaya yang dapat dilihat termasuk bahasa, mitos, ritual, perilaku dan semua hal eksternal, sedangkan karakteristik yang tidak terlihat mempertimbangkan persepsi orang-orang bisnis, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma umum. Secara keseluruhan budaya organisasi memainkan peran penting dalam mengendalikan perilaku, keyakinan, dan pemahaman individu, dimana mempengaruhi keefektifan organisasi dengan memperlihatkan pembelajaran karyawan dan kepuasan kerja.

Dari beberapa definisi budaya organisasi sebagaimana telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan suatu ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dalam bentuk perilaku untuk mengendalikan atau mengontrol setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut agar memahami dan mempelajari nilai-nilai yang sudah ada sehingga mencapai tujuan bersama.

### **2.3.1 Fungsi Budaya organisasi**

Menurut Meckenna & Beech (2004) dalam Ikhsan, (2016) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Sebagai petunjuk batas, artinya bahwa budaya dapat menunjukkan perbedaan antara perusahaan dengan perusahaan lainnya.

- b. Budaya perusahaan dapat memudahkan untuk membangkitkan komitmen bersama atas sesuatu yang lebih besar dari pada hanya sekedar kepentingan pribadi seseorang.
- c. Budaya perusahaan menyampaikan kesan atas identitas para pegawai satu perusahaan.
- d. Budaya perusahaan dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial budaya kerja dan merupakan perekat yang membantu rasa kebersamaan dalam organisasi dengan memberikan standar yang memadai bagi karyawan untuk bertindak.
- e. Budaya perusahaan memberikan standar untuk penerimaan, penilaian kinerja, promosi dan kesesuaian hubungan antara karyawan yang bersangkutan dengan perusahaan.

### **2.3.2 Tujuan Dan Keuntungan Menilai Budaya Organisasi**

Menurut Harberg (2000) dalam Eka Arnawati, (2002), terdapat keuntungan-keuntungan dan tujuan-tujuan dilakukan penilaian budaya organisasi diantaranya:

- a. Mencocokkan budaya dengan sasaran strategis. Jika suatu organisasi ingin memaksimalkan kemampuan untuk mencapai sasaran strategis, orang tersebut harus mengerti jika budaya organisasi dapat merupakan pendorong dan menjalankan tindakan-tindakan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

- b. Merger dan akuisisi. Perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi perlu memperhatikan budaya organisasi perusahaan yang akan dimerger atau akuisisi. Mengerti dua budaya merupakan hal yang penting untuk dimengerti demi kesuksesan perusahaan. Biasanya dua budaya yang berbeda nilai-nilai dan kepercayaan tidak secara langsung akan bekerja sama hal ini memang dimungkinkan dalam organisasi.
- c. Mengenalkan budaya organisasi pada karyawan baru perusahaan seharusnya memaksimalkan kecocokan karyawan baru ke dalam budayanya, karyawan baru dapat mengganggu kebiasaan-kebiasaan yang ada pada orang-orang jika tidak secara dini diperkenalkan.

#### **2.4 *Organizational Culture Assessment Instrumen (OCAI) Berdasarkan (CVF)***

*Organizational Culture Assessment Instrumen* adalah model teoritis atau instrumen yang dikembangkan Quinn dan Kim Cameron. Dimana instrumen ini digunakan untuk menilai budaya organisasi sebuah perusahaan berdasarkan 4 budaya organisasi yaitu *Clan*, *Adocracy*, *Market* dan *Hierarchy*. Instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya saat ini diyakini.

Dasar teori OCAI adalah model *Competing Values framework* CVF yang menggunakan pendekatan dua dimensi berisikan dua aspek yang saling berlawanan yang menekan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan aspek yang menekan kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua membedakan aspek yang menekan pada orientasi pada lingkungan internal

perusahaan, integritas, dan kesatuan dengan aspek yang menekan pada orientasi pada lingkungan perusahaan, inovasi dan persaingan. Persaingan kedua dimensi beserta aspek-aspek yang menyertai tersebut secara bersama-sama akan memberi empat alternatif budaya organisasi.

Berdasarkan masing-masing alternatif budaya organisasi, dilihat melalui enam kunci budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Karakteristik Dominan

- a. Organisasi adalah sebuah tempat yang sangat pribadi, hal ini seperti sebuah keluarga besar, dimana orang-orang bersama-sama membagi.
- b. Organisasi adalah sebuah tempat berusaha yang sangat dinamis. Orang-orang rela untuk “menikam leher meraka” dan mengambil resiko,
- c. Organisasi sangat berorientasi pada tujuan. Sebuah perhatian utama adalah dengan menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi.
- d. Organisasi sebuah tempat yang terkontrol dan tersusun rapi. Prosedur formal sudah menjadi hal yang umum untuk dilakukan orang-orang.

#### 2. Kepemimpinan Organisasi

- a. Kepemimpinan dalam organisasi dipertimbangkan secara umum untuk menasehati, memfasilitasi, atau mengasuh.



- b. Kepemimpinan dalam organisasi adalah kewirausahaan, menginovasi atau mengambil resiko.
- c. Kepemimpinan dalam organisasi adalah agresif, fokus berorientasi pada hasil.
- d. Kepemimpinan dalam organisasi adalah mengkoordinasikan, mengorganisir atau berjalan mulus efisien.

### 3. Manajemen Karyawan

- a. Gaya manajemen organisasi dikarakteristik dengan kerja tim, konsensus dan partisipasi.
- b. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristik dengan pengambilan resiko secara individual, inovasi, kebebasan dan keunikan
- c. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristik dengan kompetisi yang keras, tuntutan yang tinggi, dan partisipasi.
- d. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristik dengan keamanan diri karyawan, kenyamanan, dapat diprediksi, dan stabilitas dalam hubungan.

### 4. Perekat Organisasi

- a. Perekat yang dapat merekat organisasi adalah loyalitas dan kepercayaan diantara sesama anggota organisasi. Komitmen untuk organisasi ini berjalan dalam tingkat yang tinggi.

- b. Perikat yang dapat merekat organisasi adalah komitmen untuk inovasi dan pengembangan. Dalam hal ini adalah sebuah tekanan untuk menjadi ujung tombak.
- c. Perak yang dapat merekatkan organisasi adalah tekanan untuk berprestasi dan pencapaian tujuan. Agresivitas dan memenangkan sesuatu dan motif yang biasa ada.
- d. Perikat yang dapat merekat organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. Memperbaiki organisasi agar berjalan halus adalah hal yang penting

#### 5. Penekanan Strategi

- a. Organisasi menekankan pada pengembangan dari segi sumberdaya manusia. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi berlangsung lama.
- b. Organisasi menekankan pada perolehan sumber daya baru dan membuat tantangan baru. Mencoba hal baru dan membuat prospek untuk peluang yang sangat dinilai.
- c. Organisasi menekankan pada kegiatan kompetitif dan prestasi mencapai target yang tinggi dan memenangkan pasar secara dominan.
- d. Organisasi menekankan pada suatu keadaan permanen dan stabil. Efisiensi, pengadilann dan operasi-operasi yang halus adalah yang sangat penting untuk dilakukan.

## 6. Kriteria Sukses

- a. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada pengembangan dari sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan, dan perhatian pada orang-orang.
- b. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada memiliki banyak produk yang unik dan terbaru. Organisasi adalah *product leader* dan innovator.
- c. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar memenangkan persaingan pasar dan melebihi kompetisi. Kepemimpinan pasar yang kompetitif adalah kunci.
- d. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada efisiensi. Pengiriman yang dapat diandalkan, penjadwalan yang halus dan produksi hemat biaya adalah sangat penting.

Enam kunci tersebut mewakili keempat budaya *Competing Values framework* dalam *organization Culture Assesment Instrumen (OCAI)* keempat budaya organisasi yang digunakan sebagai pendekatan untuk penilaian adalah *culture clan*, *culture adhocracy*, *culture market*, dan *culture hierarchy* menurut Cameron & Quinn, (2006). Sebagai berikut:

### 1. Budaya Clan

Budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang mengatur perusahaan dengan baik melalui *teamwork*. Budaya ini juga berfokus pada pengembangan karakteristik

kerja sama tim dan loyalitas terhadap program yang dibuat. Pemberdayaan dan keterlibatan anggota tim dalam kegiatan yang berbeda dari organisasi yang diberikan tiap tahap dalam jenis budaya ini. Lingkungan kerja dalam budaya *clan* seperti kekeluargaan dimana pemimpin atau kepala organisasi dipandang mentor dan bahkan sebagai figur orang tua. Budaya *clan* menunjukkan ciri khas pemimpi sebagai fasilitator, mentor, penyemangat, menekan pada pengembangan daya dan semangat kerja.

## **2. Budaya *Adhocracy***

Budaya *adhocracy* adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi kebutuhan dimasa depan. Tugas utama dari manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat entrepreneurship dan kreativitas. Budaya *adhocracy* ini mengacu pada budaya dimana anggota didalam organisasi memilih untuk menunjukkan kemampuan mereka dan berani mengambil resiko untuk keberhasilan organisasi yang berkelanjutan secara keseluruhan. Ciri khas yang paling menonjol dari budaya ini adalah inovasi tiap personal dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan baru dan menerima setiap tantangan dalam berorganisasi dimana berani mengambil resiko, antisipasi dan selalu inovasi.

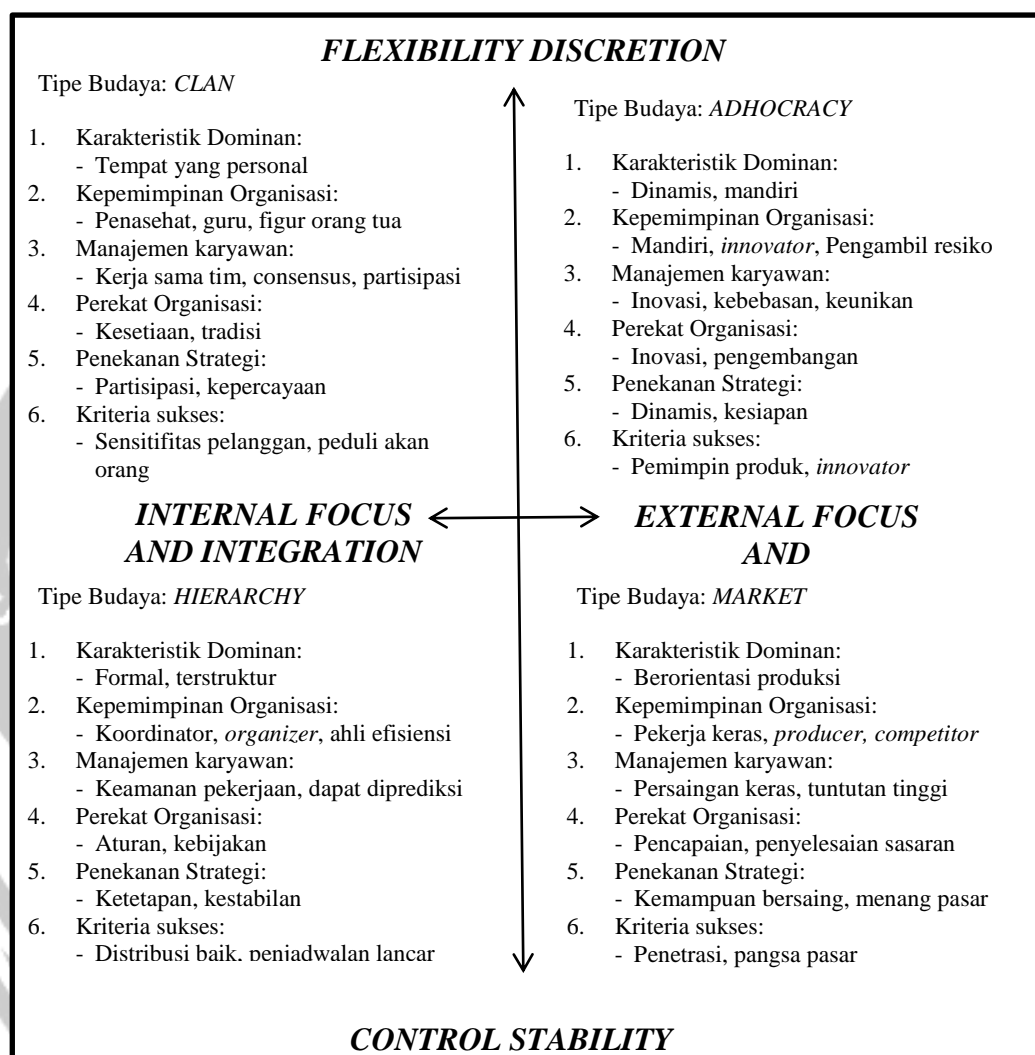
### 3. Budaya *Market*

Budaya market adalah budaya perusahaan yang memiliki budaya asumsi pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan dan serta keuntungan

### 4. Budaya *Hierarchy*

Budaya hierarchy adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai.

Enam dimensi sebagai kunci dari 4 budaya organisasi. Secara detail bisa dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Enam Dimensi dalam Tipologi budaya berdasarkan CVF Cameron & Quinn, (2006).

## 2.5. Pengertian Kinerja

Menurut Suprihati, (2014) kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Menurut Rahadi & Rianto, (2010) berendapat kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan

dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang berifat fisik dan non fisik sesuai dengan pertunjukan, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Sedangkan menurut Lebas & Euske (2004) dalam Sobirin, (2014) pemahaman dan makna kinerja sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan suatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadi komunikasi.
2. Kinerja berarti berupaya, sesuai dengan maksud tertentu, untuk menghasilkan sesuatu (misalnya upaya menciptakan nilai).
3. Kinerja adalah sebuah tindakan.
4. Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai potensi bagi organisasi untuk menciptakan dimasa yang akan datang).
5. Kinerja adalah perbandingan antara hasil *benchmark* (patokan) tertentu baik yang ditetapkan secara internal maupun patokan eksternal.
6. Kinerja adalah hasil yang tidak terduga (mengejutkan) dibandingkan dengan yang diharapkan.
7. Dalam disiplin psikologi, kinerja adalah bertindak (*acting out*).
8. Kinerja adalah pengelaran, khususnya dalam seni pertunjukan, yang melibatkan para aktor, peran mereka dan bagaimana peran dimainkan serta melibatkan orang luar yang menontong pegelaran tersebut.

9. Kinerja adalah *judgment* (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasari pada suatu yang lain sebagai pembanding. Personalnya adalah siapa yang harus menjadi pengambil keputusan dan bagaimana kriterianya.

Dari ragam pemaknaan kinerja seperti diatas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kata kerja yang sama dengan efektifitas dan efesiensi hasil, dimana dipahami sebagai tindakan atau upaya yang menghasikan suatu hasil atau prestasi.

### 2.5.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Sobirin, (2014) kinerja secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan *multi-faceted* sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujutkannya. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. **Faktor Individu** : sumber daya manusia bisa dikaitkan memiliki peranan yang sangat sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri karyawan. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2. **Faktor Kepemimpinan** : tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerja yang buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua karyawan tetapi



boleh jadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer sering kali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Akibatnya bisa diduga, karyawan tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.

3. **Faktor Tim Kerja** : dalam kehidupan organisasi, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan seorang karyawan secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindakan. Akhirnya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.
4. **Faktor sistem organisasi** : dalam bahasa sistem, organisasi terdiri beberapa sub-sistem yang saling terikat. Artinya gagal salah satu sub-sistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik.
5. **Faktor situasi (Konteks)** : keempat faktor yang disebutkan diatas biasanya disebut sebagai faktor internal organisasi. Menurut teori sistem

*open system theory* keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerja baik.

## **2.6 Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi adalah satu istilah paling populer dalam terminologi manajemen sektor publik. Dimana ide mengelola kinerja organisasi sedang diterima secara luas dan di adopsi diseluruh dunia. Kinerja organisasi atau kinerja organisasi menurut Soedjono, (2005) merupakan tingkat prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manejer/pengusaha. Masih menurut Soedjono, (2005) mendefinisikan kinerja organisasi merupakan hasil yang diingikan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya.

Menurut Morin & Audebrand, (2016) Kinerja organisasi dapat didefinisikan dengan empat komponen utama yaitu sistemik, sosial, teknis dan ekologis. Komponen sistemik misalnya stabilitas dan pertumbuhan organisasi yang telah dijamin melalui kualitas barang, jasa, dan perlindungan sumberdaya keuangan. Komponen sosial, nilai personel terkait dengan orang yang bekerja untuk organisasi yang berhubungan dengan kesehatan personil, keselamatan personil, komitmen organisasi dan iklim organisasi. Komponen teknis sistem operasi dan manajemen keuangan. Komponen kinerja ekologis adalah legitimasi organisasi yang menggambarkan posisi organisasi dilingkungannya.

## 2.7 Penilaian Kinerja Organisasi

untuk mengetahui kinerja organisasi perusahaan jasa konstruksi dan hubungannya budaya organisasi dengan kinerja organisasi, perlunya ada penilaian kinerja organisasi yang akan dikombinasikan dengan budaya organisasi. Penilaian kinerja organisasi sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian kinerja organisasi tersebut, maka dapat diketahui kondisi tentang kinerja organisasi perusahaan jasa konstruksi di daerah Istimewa Yogyakarta.

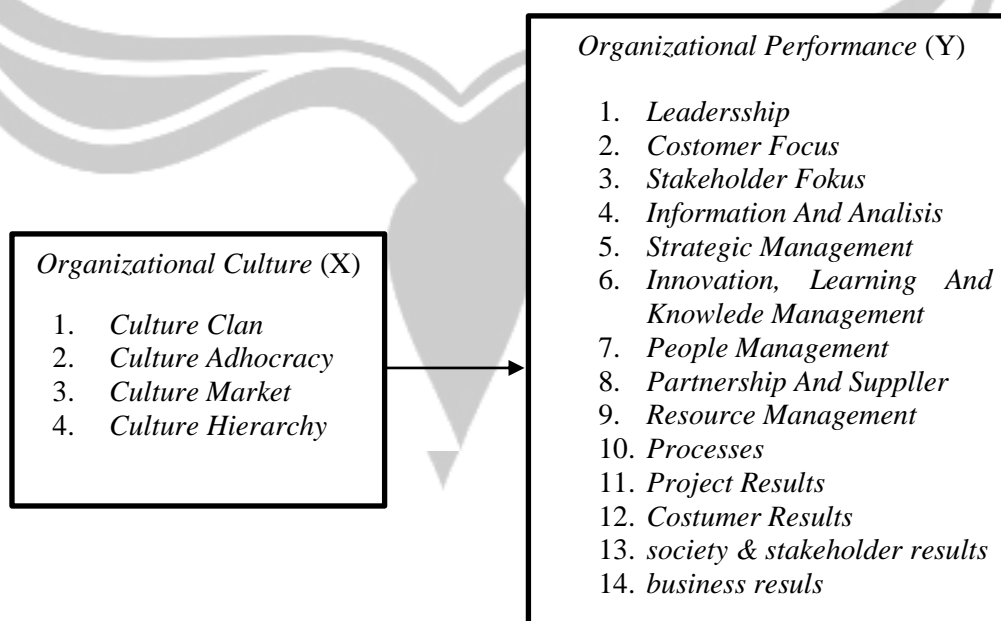
Pada penelitian ini, penulis menggunakan studi pustaka menilai kinerja organisasi menurut Bassioni, (2004) menggabungkan kinerja area dalam perspektif *Balanced Scorecard*, model manajemen mutu, dan aspek yang relevan dalam literatur. Dari beberapa kombinasi tersebut terdapat beberapa kriteria kinerja organisasi sebagai berikut :

- a. *leadership*
- b. *customer focus*
- c. *stakeholder fokus*
- d. *information and analisis*
- e. *strategic management*
- f. *innovation, learning and knowlede management*
- g. *people management*
- h. *partnership and suppler*
- i. *resource management*

- j. *processes*
- k. *project results*
- l. *costumer results*
- m. *society & stakeholder results*
- n. *business results*

## 2.8 Model analisis

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis adalah dengan menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya, yakni budaya organisasi, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi, yakni kinerja organisasi. Untuk lebih jelas penulis membuat sekema model analisis pada gambar berikut ini :



Gambar 2. Sekema Model Analisis

Sekama model analisis diatas menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah variable independen yang mempengaruhi tingkat kinerja organisasi, sehingga kinerja organisasi sebagai variable yang tidak dapat berdiri sendiri atau dependen. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi merupakan hubungan yang bersifat asimetris, yaitu hubungan yang menyatakan bahwa suatu variable akan menyebabkan atau mempengaruhi variable lainya tetapi tidak berlaku sebaliknya.

### **2.8.1 Hipotesis**

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara dari suatu permasalahan. Pada penelitian ini hipotesisnya adalah adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisai perusahaan jasa konstruksi. Pengujian hipotesis ini dapat dilihat dalam formula sebagai berikut :

H0 : Tidak ada hubungan budaya organisasi (variabel X) dengan Kinerja Organisasi (Variabel Y) perusahaan jasa konstruksi di daerah Istimewa Yogyakarta.

H1 : Ada hubungan budaya organisasi (variabel X) dengan Kinerja Organisasi (Variabel Y) perusahaan jasa konstruksi di daerah Istimewa Yogyakarta.