

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan saat membahas variable kinerja yang berhubungan dengan karyawan, manajemen organisasi direkomendasikan untuk mengidentifikasi variabel kinerja dari karyawan seperti pengetahuan tugas bagi karyawan, tugas yang diharapkan, tingkat pencapaian dan tingkat kinerja yang memuaskan dan menghubungkan semua itu dengan dimensi budaya perusahaan yang teridentifikasi dengan jelas (Lund, 2003). Penejelasan lebih lanjut (Lund, 2003) bahwa dia merekomendasikan dan menyarankan bahwa buay organisasi berlaku dan bergerak kearah yang sama, hanya jika manajemen mampu menetapkan dimensi budaya organisasi dengan pasti. Menguraikan budaya organisasi sebagai pengaruh utama dari kinerja dan menetapkan bahaw budaya organisasi yang kuat adalah sumber kelebihan/keunggulan kinerja karyawan dan kesuksesan yang konsisten (Shahzad et al, 2013). Wallach (1983) menyatakan bahwa indeks budaya organisasi (OCI) menguraikan budaya pada tiga jenis dimensi, dan integrase antara ketiga dimensi tersebut dapat menghasilkan nilai inti dari budaya organisasi. Berikut tigas jenis dimensi menurut Wallach (1983), yang pertama sebuah “budaya inovatif” terkait dengan lingkungan kerja yang kreatif, berorientasi pada hasil, dan menantang; itu dicirikan sebagai kewirausahaan, ambisius, menstimulasi dan berani mengambil keputusan. Lalu ada sebuah “budaya birokrasi” bersifat hierarkis dan terkotak-kotak, ada garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pekerjaan

teroganisir dan sistematis lalu budaya ini biasanya didasarkan pada kendali dan kekuasaan. Organisasi seperti itu stabil, berhati-hati, biasanya dewasa, berorientasi pada kekuasaan, mapan, solid, teratur, terstruktur, procedural dan hierarkis. Sebuah “budaya yang mendukung” menunjukkan lingkungan yang mendukung dan berorientasi pada sumber daya manusia atau karyawan terpercaya.

2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996), budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting sebagai tapal batas tingkah laku individu didalamnya. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (1996) adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.2. Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipandang melalui berbagai sudut, namun pada penelitian ini dimensi budaya organisasi mengacu pada pendapat dari Marshall

Sashkin dan William E. Rosenbach (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 5 dimensi yaitu: Mengelola Perubahan, Orientasi Menggapai Tujuan, Mengkoordinasikan Kerja Tim, Orientasi Pada Pelanggan dan Kekuatan Budaya.

2.2.1. Mengelola Perubahan

Mengelola Perubahan dalam sebuah organisasi di fokuskan pada bagaimana sebuah organisasi dapat beradaptasi dan menghadapi perubahan lingkungan yang sedang terjadi secara efektif (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018). Ada istilah bagi organisasi dengan system yang berinteraksi dengan lingkungan yang berbeda dan sampai dengan batas tertentu hingga terpengaruh dari luar lingkungan tersebut disebut dengan “Open System”. Fakta ini menjadi lebih jelas saat ini, seperti perubahan teknologi dan sosial yang berubah dengan cepat di bandingkan beberapa waktu lalu. Burnes (2004) membahas adanya perubahan dalam setiap tindakan organisasi, dan berpendapat bahwa untuk setiap perubahan, muncul resistensi yang menghancurkan inisiatif perubahan tersebut. Bagi karyawan yang memilih penolakan sangat susah memiliki kinerja yang baik dan efektif (Oreg, 2003). Perubahan dan strategi organisasi muncul bersamaan dan manajemen perubahan yang baik dan efektif dapat memiliki pengaruh positif terhadap karyawannya (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018). Sebagai suatu kemampuan, mengelola perubahan juga menjadi salah satu hal yang penting bagi perusahaan untuk mengelola karyawan yang juga terdampak akan perubahan (Lewin, 1951). Alih-alih mengendalikan dan mengarahkan karyawan menuju perubahan, sebaiknya mereka harus memberdayakan sumber karyawan yang ada dan mereka harus memastikan bahwa karyawan dalam sebuah organisasi dapat menerima dan

memiliki keterampilan, memiliki motivasi, dan kekuatan yang diperlukan untuk mengambil alih / beradaptasi dengan proses perubahan (Burnes, 2004).

2.2.1.1 Faktor Perubahan Organisasi

Lewin (1951) dalam Kasali, 2005 tercatat sebagai ilmuwan teori perubahan mengemukakan pendapat bahwa perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu atau kelompok. Ivanceich, Konopaske & Matteson (2006) berpendapat bahwa semakin besar perubahan dalam struktur, tugas, teknologi dan asset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan dan penolakan. Menurut Chill (2005), dalam beberapa kasus perubahan organisasi, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu:

- Politik

Kekuatan politik misalnya dapat merujuk pada deregulasi atau liberalisasi undang-undang dalam perdagangan internasional produk dan layanan konsumen. Ini sering dicirikan seperti bagaimana persaingan berkembang dari lokal menjadi lebih global. Seringkali terdapat tuntutan dalam pengaruh ini dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memusatkan dan membakukan dan membuat operasi mereka lebih transparan.

- Teknologi

Teknologi sendiri mempengaruhi organisasi dalam berbagai hal. Perkembangan informasi yang canggih dan teknologi komunikasi memfasilitasi praktik kerja yang baru (bekerja dari rumah atau kerja yang berjarak) yang juga mampu mendorong globalisasi lebih jauh.

- Budaya

Tentang Norma sosial dan budaya terhadap apa itu politik dan menekan moral organisasi ke arah tertentu. Tentu saja banyak perusahaan memberikan basa-basi untuk beberapa masalah ini agar terlihat lebih sah, tetapi beberapa perubahan mungkin masih dipicu. Organisasi mengikuti tren mode dan berubah menurut apa yang tampaknya populer saat ini, sering kali dengan perbandingan dan meniru apa yang mereka anggap penting untuk sukses di organisasi lain, misalnya outsourcing.

- **Demografi**

Kekuatan **demografis** dapat berdampak pada perekrutan organisasi kemungkinan dan profil kompetensi angkatan kerja. Semua organisasi sensitif terhadap peristiwa ekonomi yang lebih luas.

- **Ekonomi**

Faktor **ekonomi** meliputi penyebab dan efek siklus bisnis dan apa yang di dunia internasional mengarah pada pertumbuhan dan stagnasi. Perubahan PDB menyebabkan perubahan pada tingkat pertumbuhan penjualan dan output untuk organisasi.

2.2.2 Orientasi Menggapai Tujuan

Teori dan penelitian dalam *achievement goal* menunjukkan bahwa kinerja dan kepuasan kerja karyawan bergantung pada orientasi mereka dalam menggapai tujuan (e.g., Farr, Hofmann, & Ringenbach, 1993; Philips & Gully, 1997; Van Ypren & Janssen, 2002). Orientasi menggapai tujuan mampu mendorong karyawan untuk memiliki keinginan dalam menyelesaikan tugas yang sulit dan tak pasti, yang nantinya membantu mereka untuk menjaga atau mempertahankan standar kinerja

yang tinggi (Porath & Bateman, 2004). Selain itu karyawan yang memiliki orientasi ini sering sekali memperhatikan umpan balik dari apa yang telah mereka lakukan dan berharap mendapatkan evaluasi dan penilaian dari apa yang telah mereka kerjakan. Orientasi dalam menggapai tujuan juga percaya mampu menciptakan kerangka persepsi-kognitif yang berbeda dalam bagaimana karyawan melakukan pendekatan, penafsiran, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuannya (e.g., Barron & Harackiewicz, 2000; Duda, 2001; Dweck, 1991; Pintrich, 2000; Van Ypren, 2003).

2.2.2.1 Motivasi dalam Orientasi Menggapai Tujuan

Penguasaan dalam orientasi tujuan diharapkan dapat menjadi sumber motivasi yang penting bagi kinerja karyawan dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- Individu yang melakukan *mastery-oriented* memiliki preferensi untuk tugas yang menantang dan kompleks (Ames & Archer, 1988; VandeWalle, 1997). Tugas yang kompleks dan menantang tersebut mencakup berbagai aktivitas seperti kognitif dan sosial, dapat menghasilkan, mempromosikan, mendiskusikan, memfifikasi dan pada akhirnya menerapkan ide kreatifnya (Kanter, 1988). Sebuah penelitian menunjukkan penguasaan dalam tujuan juga berfokus pada atensi seorang individu (karyawan) yang berelaborasi dan berkembang dalam ilmu baru dan proses pendalaman strategi yang mengarah pada tugas yang kompleks. (Elliot & McGregor, 2001; Fisher & Ford, 1998; Steele-Johnson et al., 2000; Winter & Latham, 1996).

- Karyawan yang *mastery-oriented*, memiliki minat dan intristik tersendiri dalam tugas yang mereka lakukan (Barron & Harackiewicz, 2000; Elliot, 1999; Pintrich, 2000; Van Yperen, 2003a). Kreatifitas ditimbulkan dengan kesenangan yang terdapat dalam tugas yang diberikan, dan hal tersebut menekankan bahwa aspek instrisik ini adalah motivasi kerja dasar yang sangat penting untuk melakukan kegiatan inovatif lainnya yang juga membantu mereka dalam mencapai tujuan yang diorientasikan (e.g., Amabile, 1988; Redmond, Mumford, & Teach, 1993).
- Disaat kendala seperti kesusahan dengan tugas yang menuntut datang, karyawan yang menguasai ororientasi (*mastery-oriented*) dalam tujuannya cenderung menghadapinya dengan memberikan upaya yang lebih dalam kendala tersebut (Dweck, 1999; Farr et al., 1993).

2.2.3 Mengkoordinasikan Kerja Tim dan Kinerja

Mengkoordinasikan kerja tim relevan dalam merancang struktur organisasi yang optimal dimana setiap anggota organisasi dapat mengidentifikasi keahliannya sesuai dengan apa yang diharapkan untuk dicapai (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018). Kerja tim juga merupakan kunci untuk meningkatkan pembelajaran secara individu dan kolektif yang mana mempengaruhi kinerja organisasi dapat tercapai (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018). Greg L. Stewart (2000) Keberhasilan suatu organisasi atau institusi membutuhkan kekuatan positif dari kerja tim, karena membantu karyawan untuk memberdaya dan mengembangkan diri dan potensi mereka, serta mampu mempelajari strategi yang tepat untuk mencapai tugas yang dibutuhkan secara efisien. Menurut Wageman

(1997) Kerja tim dalam perusahaan adalah satu-satunya cara untuk mendapatkan sebuah pencapaian dengan kualitas dan efisiensi dan merupakan alasan utama mengapa pertumbuhan ekonomi dapat terkendali begitu juga kesuksesan perusahaan diperiksa oleh manajemen tingkat atas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2.3.1 Faktor yang terkait dengan Kerja Tim

Dalam dunia teknologi modern yang menantang dan meningkatnya persaingan antar industri, tidaklah mudah untuk membangun kerja tim yang kompeten. Berbagai bentuk tantangan yang muncul tersebut mempersulit untuk membangun struktur kerja tim yang kuat dalam lingkungan organisasi. Beberapa elemen paling efisien untuk mengatasi kesulitan mengenai kerja tim adalah dengan komunikasi yang positif, kepercayaan diri dan kepemimpinan yang produktif (Shouvik Sanyal & Mohammed W. Hisam, 2018). Menurut Shouvik Sanyal & Mohammed W. Hisam, 2018 hampir tidak mungkin untuk membangun sebuah kerja tim yang efisien tanpa menggunakan faktor-faktor berikut:

- Percaya kepada sesama anggota organisasi/institusi
- Persiapan yang matang untuk dapat terlibat dalam berbagai perdebatan seputar ide-ide yang membangun.
- Belajar berkomitmen untuk mengambil keputusan dan membuat rencana.
- Kepemimpinan dan struktur tim yang efektif dengan peran dan anggota organisasi yang bertanggung jawab.
- Evaluasi kinerja yang ideal dan penghargaan atas anggota tim dan pengakuan untuk pekerjaan yang luar biasa.

- Fokus pada pencapaian dalam hasil yang kolektif.

2.2.4 Orientasi Pada Pelanggan dan Kinerja Karyawan

Brown (2002) beranggapan bahwa terdapat hubungan positif dari Orientasi Pada Pelanggan dan kinerja karyawan dalam industry jasa. Organisasi seharusnya menciptakan system yang mengaitkan tindakan karyawan dengan Orientasi Pada Pelanggan untuk mendapatkan kinerja yang lebih tinggi. Orientasi terhadap pasar dan pelanggan melibatkan proses organisasi yang berfokus pada lingkungan eksternal pasar, maka dari itu perusahaan dengan orientasi ini berada pada posisi yang lebih baik untuk menanggapi kebutuhan pasar yang berkembang (Matsuno, mentzer, and Ozsomer 2002; Slater and Narver 1995). Dalam penelitian Tom J. Brown, John C. Mowen, D. Todd Donavan & Jane W. Licata (2002) menyebutkan bahwa Orientasi Pada Pelanggan sebagai kecendrungan karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks pekerjaan Menurut Sawhney and Piper (2002) perusahaan yang sangat fokus pada nilai pelanggan mencapai tingkat hasil kinerja bisnis yang lebih tinggi dari pada yang menunjukkan penekanan nilai yang lebih rendah.

2.2.4.1 Dimensi Orientasi Pada Pelanggan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tom J. Brown et al, (2002) Orientasi Pada Pelanggan yang focus terhadap pelayanan terbentuk menjadi 2 dimensi: Dimensi Kebutuhan mewakili keyakinan keryawan tentang kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Saxe and Weitz,1982). Lalu, Dimensi Kenikmatan, dalam hal ini di lihat sebesar apa karyawan merasa senang dalam melayani dan berinteraksi dengan pelanggannya. Tom J. Brown et al, (2002) kedua

komponen tersebut di perlukan untuk sepenuhnya memahami kemampuan dan motivasi pekerja jasa dalam melayani pelanggan dengan memuhi kebutuhan mereka.

2.2.4.2 Efek positif orientasi pelanggan terhadap kinerja karyawan

(Zulnaidi Yaacob, 2014) Bahwa praktik/penelitian juga dapat memberikan efek positif pada beberapa ukuran kinerja karyawan yang mana di antaranya adalah:

- Cai (2009) sebuah implementasi yang berhasil dari fokus terhadap pelanggan akan membutuhkan organisasi yang relevan untuk meningkatkan cara mereka melakukan produksi. Dalam hal ini pada waktunya akan menghasilkan inovasi yang lebih besar dalam organisasi mereka.
- Praktik yang berfokus terhadap pelanggan kemungkinan besar bernilai bagi pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan keseluruhan kualitas produk, (Mokhtar, 2013; Slater & Narver, 2002)
- Fokus terhadap pelanggan juga merupakan salah satu faktor meningkatnya kinerja finansial, Lado (et al., 2011).
- Inovasi bisa dibidang lazim bagi perusahaan yang menekankan Orientasi Pada Pelanggan, (Kim et al., 2012; Mukerjee, 2013).

2.2.5 Kekuatan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Nystrom (1993) memaparkan dalam penelitiannya dalam sebuah organisasi yang bergerak di bidang kesehatan dan menemukan bahwa karyawan yang beraktivitas dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat cenderung mengekspresikan komitmen organisasi yang lebih besar serta kepuasan

kerja yang lebih tinggi. Menetapkan hubungan positif antara kekuatan budaya dan prestasi/kinerja karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja kolektif yang lebih tinggi (Lund, 2003). Semakin kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi semakin meluas juga budaya yang ada di dalam organisasi dan semakin inersia/lemah juga budaya (baru) yang dihasilkan (*Enhancing organizational performance, 1997*). Budaya yang kuat juga lebih tahan menghadapi intervensi manajerial dari pada budaya yang lemah (*Enhancing Organizational Performance, 1997*). Maka dari itu jika “Pengungkit” yang menciptakan budaya yang kuat dapat mengarah pada efektifitas dan ketidakefektifan dalam organisasi dan jika budaya yang kuat juga dalam satu sisi dapat membawa organisasi menuju sindrom “*Success breeds failure*” yang artinya dimana organisasi yang menolak atau tidak mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang berubah (*Enhancing Organizational Performance, 1997*).

Penjelasan lebih lanjutnya, sisi lain budaya yang kuat juga dapat mengarahkan organisasi ke situasi “*success breeds success*” dengan maksud dimana sebuah pasar yang unik (pasar yang memiliki segmentasi yang lebih spesifik) dan “*brand identity*” menjadi terkait dengan organisasi yang dikarenakan budaya yang dimiliki kuat atau dengan kata lain budaya yang berhasil dalam menyesuaikan dengan perubahan yang ada.

2.2.5.1 Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Luthans (dalam Tika, 2010, h.109) factor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

- Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang di anut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang di lakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program latihan. Sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, promosi, hadiah-hadiah, dan tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

- Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bias merupakan suatu hasil dan struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan.

Kesimpulan dari uraian faktor menentukan kekuatan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- Faktor kebersamaan yang terdiri dari orientasi/pembinaan dan faktor imbalan yang berupa gaji, promosi jabatan dan hadiah

Faktor Intensitas, faktor terakhir ini melihat sejauh mana komitmen karyawan terhadap nilai inti dari budaya organisasi.

2.3 Kinerja Karyawan

Penelitian yang melibatkan kinerja karyawan sering muncul dalam literature internasional, mungkin konstruksi ini dicirikan sebagai kunci utama dalam manajemen psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia (Bendasolli, 2012; Sonnentag & Frese, 2002). Pengertian karyawan juga sudah banyak di pahami sebagai salah satu sumber penting yang memfasilitasi beberapa aktivitas dan operasi perusahaan setiap harinya (Mudah, Rafiki & Harahap, 2014). Faktor penilaian pada kinerja karyawan tidak hanya berdasarkan dari satu aspek penilaian saja, penilaian dari kinerja karyawan bergantung pada faktor lain di luar perilaku individu tersebut dan hanya tindakan relevan yang sesuai dengan tujuan organisasi yang di anggap sebagai sebuah kinerja (Sonenntag & Frese, 2002). Hal tersebut juga memiliki kaitan dengan kinerja karyawan yang mengacu pada tindakan sengaja dari individu yang menciptakan tingkah laku karyawan yang mengacu pada hasil yang akan di capai (Deadrick & Gardner, 2008; Bendasolli, 2012).

2.3.1 Dimensi Kinerja Karyawan

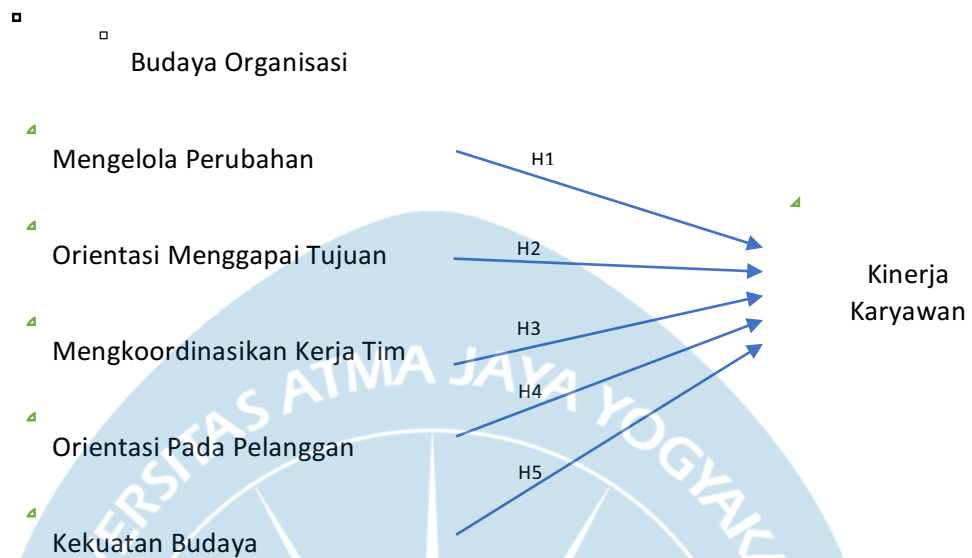
Menurut Borman dan Motowidlo (1993), kinerja karyawan secara keseluruhan mencakup dimensi yang lebih komprehensif, yaitu dimensi kinerja tugas dan dimensi kinerja kontekstual. Kinerja Tugas digambarkan sebagai perilaku yang secara langsung atau tidak langsung berkontribusi pada pusat organisasi secara teknis. Sebagai contoh, kegiatan dari Kinerja Kontekstual adalah sukarela, membantu, bekerja sama dan mengikuti

aturan. Sedangkan Kinerja Kontekstual digambarkan sebagai perilaku yang mendukung organisasi, lingkungan social dan psikologis yang dimana teknis inti harus berfungsi. Sedangkan Kinerja Tugas diidentifikasi dengan berbagai kegiatan yang bervariasi dalam pekerjaan yang berbeda sedangkan kegiatan Kontekstual umum bagi banyak orang atau bagi semua pekerjaan.

2.3.2 Faktor yang meningkatkan kinerja karyawan

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi, dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik juga. Sehubungan dengan hal itu, pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individual maupun kelompok ada beberapa faktor dan 8 menurut Siagian (2002) diantaranya adalah, kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan factor lainnya. Maka dari itu walaupun terdapat berbagai factor menurut para ahli yang ada, namun pada penelitian ini yang akan digunakan adalah budaya organisasi yang memiliki 5 dimensi sebagai perantaranya yaitu Mengelola Perubahan, Orientasi Menggapai Tujuan, Mengkoordinasikan Kerja Tim, Orientasi Pada Pelanggan dan Kekuatan Budaya.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Ghazi Baan Saad & Muzaffar Abbas (2018)

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Dimensi Mengelola Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan

Perubahan selalu terjadi dalam sebuah organisasi, baik perubahan yang terjadi berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Merupakan sebuah kebutuhan (mengelola perubahan) yang harus dilakukan organisasi agar dapat beradaptasi dan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dengan strategi yang telah organisasi tetapkan. Tentunya dengan perubahan yang terjadi, terdapat juga beberapa perbedaan sudut pandang dengan salah bentuk perbedaan tersebut berupa penolakan akan perubahan tersebut. Karyawan yang memilih untuk menolak akan perubahan yang terjadi, sering mengalami penurunan kinerja mereka. Seperti yang

di sebutkan sebelumnya bahwa perubahan juga terjadi dalam sebuah organisasi dan sebuah manajemen yang mampu menghadapi perubahan secara efektif mampu menghadapi dan mempengaruhi secara positif kinerja karyawan akan perubahan tersebut (Kunzee et al., (2013).

Dalam penelitian sebelumnya dalam lingkungan sektor publik, mengelola perubahan menjadi lebih sulit karena adanya kebijakan seperti *atas ke bawah* dan orientasi tertentu dalam mengambil keputusan. Dalam kaitannya dengan obyek penelitian pada penelitian kali ini Peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh mengelola perubahan positif terhadap kinerja karyawan yang terdapat di PT. Aseli Dagadu Djokdja, mengetahui juga dengan produk yang terkenal *trendy*, PT. Aseli Dagadu Djokdja terkenal cukup fleksibel dalam mengikuti perkembangan zaman. Peneliti berpendapat adanya peran organisasi dalam mengelola perubahan yang terjadi berdampak dalam kinerja karyawan . Oleh karena itu, hipotesis pertama adalah

H1: Mengelola Perubahan berpengaruh positif terhadap Kinerja Kayawan.

2.5.2. Pengaruh Dimensi Orientasi menggapai tujuan terhadap Kinerja Karyawan

Memiliki orientasi tertentu dalam lingkungan kerja bagi karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang kompetitif satu sama lain, dan khususnya orientasi menggapai tujuan, hal ini mampu memberikan pembelajaran dan meningkatkan kemampuan kogintif yang berdampak pada kinerjanya. Orientasi menggapai tujuan juga memberikan keinginan untuk menyelesaikan tugas yang sulit dan tidak pasti,

yang juga mendorong standar kemampuan kinerja mereka. Para atasan dalam organisasi juga membantu meningkatkan keefektifan karyawan yang bercita-cita akan memiliki orientasi tujuan yang efektif dan beberapa ahli juga mengatakan bahwa ada pengaruh positif orientasi dalam mencapai tujuan terhadap kinerja karyawan (Janssen & Van-Yperen, 2004). Merupakan peran organisasi dalam memberikan sebuah jalan bagi karyawan yang berkeinginan untuk memiliki pengalaman baru dan tidak memberikan hal sebaliknya, seperti menghindari dan menjadi tidak jelas disaat para karyawan membutuhkan sebuah kesempatan untuk meningkatkan maupun memperbaiki kapabilitas dan kompetensi mereka.

Terlebih lagi, dalam penelitian sebelumnya mengatakan bahwa Orientasi Menggapai Tujuan terkait positif dengan kinerja yang lebih tinggi (Vandewalle et al., 2004) yang mana karyawan yang berhasil mencapai tujuannya sering meminta umpan balik dan evaluasi bahkan sebuah penilaian atas kinerja mereka. Peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh orientasi menggapai tujuan terhadap kinerja karyawan yang terdapat di PT. Aseli Dagadu Djokdja, yang kaitannya dalam PT. Aseli Dagadu Djokdja memberikan kesempatan jenjang karir yang menjajikan dengan memastikan karyawannya dapat menjalankan operasional perusahaan dengan tingkat kinerja yang tinggi. Peneliti berpendapat adanya pengaruh orientasi menggapai tujuan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kedua adalah :

H2: Orientasi menggapai tujuan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.5.3. Pengaruh Dimensi Mengkoordinasikan Kerja Tim terhadap Kinerja Karyawan

Dalam organisasi saat ini sangat tidak memungkinkan karyawan bekerja dengan kaki mereka sendiri, adanya peraturan seperti birokrasi dalam organisasi memaksa karyawan agar dapat berkembang dengan efektif dalam mengatur tim kerja yang mereka miliki agar memudahkan dinamika dalam setiap kegiatan yang telah ditetapkan serta agar tercapainya tujuan bersama. Sebuah tim dapat menjadi dasar bangunan bagi banyak organisasi bisnis kontemporer, dengan penelitian mengatakan ada 68% dari 1000 perusahaan *Fortune* yang menggunakan *Self-Managed Teams* (yang dimana para anggotanya bertanggung jawab untuk membuat keputusan dan mencari solusi dari suatu masalah (Daft, 2015)) Lawler, Mohrman & Ledford, 1995). Karyawan membutuhkan karyawan lain untuk dapat meningkatkan kapabilitas dan kompetensi mereka dalam organisasi dan koordinasi kerja tim juga terkait dalam mendesain struktur organisasi yang optimal, dimana setiap anggota juga dapat mengidentifikasi keahlian mereka masing-masing sesuai dengan apa yang diharapkan untuk dicapai.

Terlebih lagi, dalam penelitian sebelumnya mengatakan bahwa memang adanya pengaruh positif dalam koordinasi kerja tim terhadap kinerja karyawan (Stewart & Barrik, 2000). Peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh mengkoordinasikan kerja tim berdampak pada kinerja karyawan yang terdapat di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Peneliti berpendapat adanya peran Koordinasi tim kerja berdampak dalam kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga adalah :

H3: Koordinasi Kerja Tim berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.5.4. Pengaruh Dimensi Orientasi pada Pelanggan terhadap Kinerja

Karyawan

Orientasi pada pelanggan dapat didefinisikan sebagai panduan manajer terhadap implementasi strategi yang menyesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dan yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai (tambah) yang sesuai bagi karyawan dalam perusahaan. Adanya kebutuhan pelanggan yang bervariasi juga menciptakan pelatihan bagi karyawan yang berorientasi terhadap hal tersebut dan ingin mengalami pengembangan dalam kemampuan, kapabilitas dan kompetensi mereka. Selain dengan kebutuhan tersebut karyawan yang berorientasi pada pelanggan juga sadar bahwa evaluasi kinerja mereka juga berpengaruh bagi kepuasan pelanggan itu sendiri. Dalam penelitian OMJ. Brown, John C, Mwen, D.Todd Donovan & Jane W. Licata (2002) mendefinisikan orientasi pada pelanggan sebagai sebuah kecenderungan karyawan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks di tempat kerja. Hal itu juga menjadi lebih jelas karena adanya pengaruh positif bagi perusahaan yang menghubungkan fokus terhadap pelanggan dengan kinerja karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan mereka menjadi lebih baik.

Terlebih lagi, dalam penelitian sebelumnya mengatakan bahwa memang adanya pengaruh positif dalam orientasi pada pelanggan terhadap kinerja karyawan (Brown et al., 2002). Peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh orientasi pada pelanggan berdampak pada kinerja karyawan yang terdapat di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Peneliti berpendapat adanya peran positif dalam orientasi pada pelanggan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis keempat adalah :

H4: Orientasi pada Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.5.5. Pengaruh Dimensi Kekuatan budaya terhadap Kinerja Karyawan

Kekuatan budaya secara sederhananya hanya mewakili keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Norma dan perilaku organisasi yang mapan digunakan sebagai sumber strategis dengan sebuah potensi untuk menciptakan dan mengimplementasikan rutinitas organisasi yang lebih baik untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018). Menetapkan hubungan positif antara kekuatan budaya dan prestasi/kinerja karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja kolektif yang lebih tinggi (lund, 2003). Semakin kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi semakin meluas juga budaya yang ada di dalam organisasi dan semakin inersia/lemah juga budaya (baru) yang dihasilkan (*Enhancing organizational performance, 1997*). Budaya yang kuat juga lebih tahan menghadapi intervensi manajerial dari pada budaya yang lemah (*Enhancing organizational performance, 1997*). Maka dari itu jika penguat yang menciptakan budaya yang kuat dapat mengarah pada efektivitas dan keditakefektifan dalam organisasi dan jika budaya yang kuat juga dalam satu sisi dapat membawa organisasi menuju sindrom “*success breeds failure*” yang artinya dimana organisasi yang menolak atau tidak mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang berubah (*Enhancing organizational performance, 1997*). Penejelasan lebih lanjutnya, sisi lain budaya yang kuat juga dapat mengarahkan organisasi ke situasi “*Success breeds success*” dengan maksud dimana sebuah pasar yang unik (pasar yang memiliki segmentasi yang lebih spesifik) dan “*brand*

identity” (identitas merek) menjadi terkait dengan organisasi karena budaya yang dimiliki kuat. Penerapan kekuatan budaya yang baik mampu memberikan sebuah arah yang jelas bagi karyawan ingin mencapai perilaku dan kinerja yang diinginkan (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018).

Peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh kekuatan budaya berdampak pada kinerja karyawan yang terdapat di PT. Aseli Dagadu Djokdja yang juga terkenal akan perusahaan yang menjunjung tinggi kebudayaan asli mereka (D.I. Yogyakarta) hingga menerapkannya dalam produk yang mereka jual. Peneliti berpendapat adanya peran positif dalam kekuatan budaya dalam organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ke lima adalah :

H5: Kekuatan Budaya berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.