

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Budaya Organisasional**

Pengertian dari budaya menurut Schein & Schein (2016) yaitu akumulasi pembelajaran bersama dari saat suatu kelompok dalam memecahkan masalah terkait adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya yang dianggap telah bekerja cukup baik dan valid oleh suatu kelompok kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku terhadap suatu pemecahan masalah. Selanjutnya, akumulasi ini menjadi pola atau sistem keyakinan, nilai, dan norma perilaku yang diterima begitu saja sebagai asumsi dasar.

Budaya organisasional menunjuk pada sistem makna bersama yang dipercaya atau diikuti oleh anggota organisasi yang akan membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain (Robbins & Judge, 2021). Sistem ini akan menjadi ciri organisasi dengan mencakup nilai, keyakinan, dan asumsi. Menurut Hill (2020), budaya organisasional mengarah pada nilai dan norma yang dimiliki bersama di antara karyawan organisasi. Nilai dalam hal ini merupakan gagasan mengenai apa yang diyakini sebagai baik, benar, dan diinginkan oleh kelompok. Norma adalah aturan dan pedoman sosial dalam berperilaku yang tepat sesuai situasi yang ada.

Pawirosumarto et al. (2017) mendefinisikan budaya organisasional sebagai bentuk kesepakatan bersama oleh anggota organisasi atau perusahaan sebagai

fasilitas dimulainya kesepakatan yang lebih luas demi keuntungan pribadi anggota. Disebutkan pula keutamaan dari budaya organisasional yaitu mengontrol, mengarahkan, dan membentuk sikap serta cara individu bertindak untuk melibatkan diri dalam aktivitas organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan budaya organisasional mempengaruhi dan mengatur cara anggota organisasi berpikir, merasa, dan bertindak dalam kerangka organisasi tersebut.

Beberapa ahli mendefinisikan budaya sebagai (Gupta, 2013):

- a. Keteraturan perilaku yang terjadi ketika orang berinteraksi.
- b. Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja inti (*core working group*).
- c. Nilai-nilai dominan yang dianut dan aturan untuk bergaul dengan orang lain dalam organisasi.
- d. Perasaan atau iklim organisasi tertentu.

Budaya merupakan hasil dari pengalaman belajar bersama (Gupta, 2013). Menurut Gupta (2013), memahami fenomena budaya organisasional dapat membantu manajer untuk memprediksi bagaimana organisasinya dalam merespon situasi yang berbeda, dalam menilai hambatan organisasi di masa depan, dan prioritas utama yang perlu diperhatikan dalam persaingan masa depan. Budaya membentuk dasar identitas kelompok, beserta pemikiran, kepercayaan, dan perasaan bersama. Oleh karena itu, peran pemimpin yang paling menentukan dan penting adalah menciptakan dan mengelola budaya organisasional.

Karakteristik budaya organisasional menurut Luthan (1998) dalam Huseno (2016) yaitu:

a. *Observed Behavioral Regulaties*

Saat anggota organisasi berinteraksi, maka bahasa, terminologi, dan ritual yang sama dan berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak akan digunakan.

b. *Norms*

Standar perilaku, pedoman pekerjaan yang harus dilakukan, dan tindakan apa saja yang boleh dan tidak boleh untuk dilakukan.

c. *Dominant Values*

Nilai utama yang dianjurkan dan diharapkan organisasi untuk diberikan atau dicapai oleh anggota organisasi.

d. *Philosophy*

Kebijakan tentang keyakinan organisasi terkait karyawan dan pelanggan.

e. *Rules*

Pedoman tentang bagaimana cara berhubungan yang baik dalam organisasi.

f. *Organizational Climate*

Perasaan yang menyeluruh dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pelanggan dan pihak luar lainnya.

Budaya organisasional terdiri dari berbagai komponen. Dalam penelitian ini, komponen yang akan diteliti adalah:

### 2.1.1 Keterbukaan Terhadap Komunikasi

Komunikasi harus mencakup dua hal, yaitu transfer dan pemahaman makna (Robbins & Judge, 2021). Informasi dan ide yang disampaikan lewat komunikasi membuat komunikasi itu lebih dari sekedar menyampaikan makna, tetapi makna tersebut juga harus dipahami. Komunikasi yang baik membuat penerima pesan memahami gambaran yang sama dengan yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

Fungsi utama komunikasi menurut Robbins & Judge (2021) yaitu:

a. Manajemen

Komunikasi bertindak untuk mengelola perilaku anggota. Organisasi memiliki hierarki wewenang dan pedoman formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Saat karyawan mengikuti deskripsi pekerjaan dan mematuhi kebijakan perusahaan, komunikasi menjalankan fungsi manajemen.

b. Umpan Balik

Umpan balik diciptakan dengan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik karyawan melakukannya, dan bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

c. *Emotional Sharing*

Mekanisme dasar bagi anggota organisasi menunjukkan kepuasan dan frustrasi adalah komunikasi. Komunikasi menyediakan *emotional sharing* dan pemenuhan kebutuhan sosial secara emosional.

d. Persuasi

Komunikasi yang digunakan dalam persuasi dapat menguntungkan atau merugikan organisasi tergantung pada bagaimana komunikasi tersebut digunakan untuk membujuk anggota organisasi.

e. Pertukaran Informasi

Komunikasi menyediakan informasi untuk individu dan kelompok dalam pembuatan keputusan. Data yang dikirim kemudian akan diidentifikasi dan dievaluasi.

Oreg (2003) dalam Saad & Abbas (2018) mengungkapkan karyawan yang memilih untuk melawan sangat sulit untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Oleh karena itu, pemimpin perlu menerapkan strategi komunikasi yang efisien dan efektif untuk menangani mereka.

### 2.1.2 Pengambilan Risiko dan Inovasi

Risiko didefinisikan sebagai adanya konsekuensi dan dampak dari ketidakpastian yang akan merugikan pelaku usaha (Kasali, 2010 dalam Juliana, 2019). Keberanian seseorang dalam mengambil risiko didukung oleh faktor-faktor berikut (Zuckerman, 1984 dalam Agustin, 2017):

a. *Thrill and Adventure Seeking*

Seseorang mempunyai keinginan untuk terlibat dalam aktivitas yang berisiko tinggi, mengandung unsur petualangan, kecepatan, baru, dan luar biasa.

b. *Experience Seeking*

Seseorang yang melakukan aktivitas tertentu untuk terus mendapatkan pengalaman baru. Orang tersebut akan terdorong untuk mengeskplorasi stimulus dengan informasi baru.

c. *Disinhibition*

Seseorang yang melakukan segala sesuatu tanpa ikatan dari siapapun.

d. *Boredom Susceptibility*

Seseorang yang mudah merasa bosan dan menolak hal yang bersifat rutin, berulang, dan mudah ditebak.

Khun (1985) dalam Shahzad (2014) menyatakan kreativitas berarti menghasilkan sesuatu dari ketiadaan, sedangkan inovasi memaknai sesuatu menjadi barang dan jasa. Inovasi didefinisikan sebagai ide atau solusi yang dinilai baru dan bermanfaat untuk kepentingan terkait. Inovasi diterapkan untuk memulai atau meningkatkan produk, proses, atau layanan, dengan kata lain, solusi yang lebih baik (Robbins & Judge, 2021). Perusahaan yang paling inovatif memiliki ciri-ciri yang dapat dilihat melalui budaya yang terbuka, tidak konvensional, kolaboratif, didukung oleh visi, dan mempercepat budaya.

### **2.1.3 Orientasi Pada Pelanggan**

Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai panduan manajer terhadap implementasi strategi yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dan yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai tambah yang sesuai (Saad & Abbas, 2018). Menurut Micheels dan Gow (2008) dalam Fatonah (2021),

orientasi pelanggan adalah komitmen dengan tujuan membuat pelanggan puas. Hal ini dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan, mencari upaya memuaskan pelanggan, dan memperhatikan apa yang dikeluhkan oleh pelanggan.

#### **2.1.4 Sistem Penghargaan**

Gupta (2013) menyatakan mekanisme untuk mempromosikan dan membentuk budaya yaitu sistem penghargaan, tetapi tidak selalu imbalan uang, seperti pengakuan dan persetujuan. Kedua hal ini dapat diberikan lebih sering daripada uang. Sistem penghargaan ini penting karena individu biasanya akan melakukan tindakan yang membuat mereka dihargai dan tidak melakukan tindakan yang membuat mereka menerima hukuman.

### **2.2 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah catatan hasil yang didapatkan dari fungsi pekerjaan tertentu selama periode tertentu dari karyawan tersebut (Bernardin, 2008 dalam Nwakoby et al., 2019). Menurut Abdullah (2014), kinerja merupakan prestasi kerja sebagai hasil dari rencana kerja institusi yang telah diimplementasi dan dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan, baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis), untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan digunakan dalam memantau capaian kualitas dan kuantitas saat melakukan peran dan tanggung jawab pekerjaan karyawan. Menurut Huseno (2016), kinerja

karyawan adalah hal yang bersifat individual karena tingkat kemampuan dalam pengerjaan tugas setiap karyawan itu berbeda-beda.

Shields dan Brown (2015) dalam Saad & Abbas (2018) mengatakan definisi kinerja yang paling umum dijelaskan sebagai tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap organisasi harus menentukan tujuan yang dapat diukur, menghubungkan kemampuan dan kompetensi karyawan dengan tujuan, dan menyediakan sumber daya yang cukup bagi karyawan untuk pencapaian tujuan.

Pengertian kinerja menurut Tsauri (2014) adalah cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dan kinerja lembaga atau perusahaan. Apabila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Tujuan kinerja dalam sebuah organisasi menurut Robbins & Judge (2021) yaitu:

- a. Evaluasi manajemen untuk keputusan sumber daya manusia, memberikan masukan terkait promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
- b. Evaluasi terkait kebutuhan untuk program pelatihan dan pengembangan.
- c. Umpan balik kinerja karyawan dan menjadi dasar pertimbangan untuk pemberian penghargaan berdasarkan prestasi.
- d. Dasar perhitungan pemberian penghargaan atau imbalan kenaikan gaji dan lainnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

Robbins & Judge (2021), menuliskan fungsi dari kinerja, yaitu:  $\text{kinerja} = f(\text{AXMXO})$ . A merupakan kemampuan atau *ability*. M merupakan motivasi atau *motivation*. O merupakan kesempatan atau *opportunity*. Peluang atau kesempatan

yang ada dapat membantu atau menghambat upaya individu untuk mencapai tujuannya. Individu harus memiliki kemampuan untuk melakukan dan memandang sistem penilaian kinerja adil dan objektif agar dapat mencapai kinerja yang baik. Motivasi akan tinggi jika terdapat penghargaan untuk kinerja individu sehingga kepuasan yang dimiliki oleh individu tersebut konsisten dengan tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2002) dalam Silaen et al. (2021), karakteristik orang dengan kinerja tinggi adalah memiliki komitmen tinggi, berani mengambil dan menanggung risiko, memiliki tujuan realistis, memperjuangkan tujuan dan memiliki rencana kerja, memanfaatkan umpan balik, dan dapat merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Robbins (2006) dalam Silaen et al. (2021) mengidentifikasi indikator untuk mengukur kinerja karyawan:

a. Kualitas Kerja

Persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas Kerja

Siklus aktivitas yang diselesaikan dan dinyatakan dalam jumlah dan unit.

c. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktivitas dengan tepat waktu dan menggunakan waktu secara maksimal.

d. Efektifitas

Meningkatkan hasil dari setiap unit dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi yang ada.

e. Komitmen

Tingkat seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

Simamora (2002) dalam Asnawi (2019) menjabarkan karakteristik karyawan dengan kinerja yang tinggi sebagai berikut:

a. Berorientasi pada prestasi.

Karyawan dengan kinerja yang tinggi memiliki kemauan kuat untuk membangun mimpi terkait hal yang diinginkan oleh karyawan tentang dirinya.

b. Percaya diri.

Karyawan dengan kinerja yang tinggi memiliki sikap mental positif yang akan mengarahkan karyawan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

c. Pengendalian diri.

Karyawan dengan kinerja yang tinggi memiliki rasa disiplin diri yang tinggi pula.

d. Kompetensi.

Karyawan dengan kinerja yang tinggi mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam area kerjanya.

Karakteristik kinerja karyawan yang tinggi menurut Mangkunegara (2013) dalam Waloyo (2020) adalah:

a. Bertanggung jawab.

b. Berani mengambil dan menanggung risiko.

- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki dan merealisasikan rencana kerja yang menyeluruh.
- e. Umpan balik yang diterima atas kegiatan yang telah dilakukan dimanfaatkan secara konkrit.
- f. Mencari peluang untuk menerapkan rencana yang telah dirancang.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan telah lebih dahulu dilakukan oleh beberapa peneliti. Pada tahun 2014, Fakhar Shahzad melakukan penelitian berjudul *“Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan”*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja 110 karyawan yang bekerja di berbagai *Software Houses* di Pakistan. Komponen budaya organisasional yang digunakan yaitu partisipasi karyawan, keterbukaan terhadap komunikasi, pengambilan risiko dan inovasi, orientasi terhadap pelanggan, dan sistem penghargaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di *Software Houses* di Pakistan.

Penelitian kedua yaitu penelitian Muhammad Asad Khan dan Altaf Hussain pada tahun 2020. Penelitian dengan judul *“Effect of Organizational Culture Components on Employee Job Performance in Pakistan”* ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Sejumlah 110 karyawan hotel di Pakistan menjadi responden dalam penelitian ini.

Konsistensi dan adaptasi digunakan sebagai komponen budaya organisasional karena komponen budaya organisasional di sektor perhotelan Pakistan lebih condong ke arah budaya yang konsisten dan adaptif. Hasil penelitian mengungkapkan terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

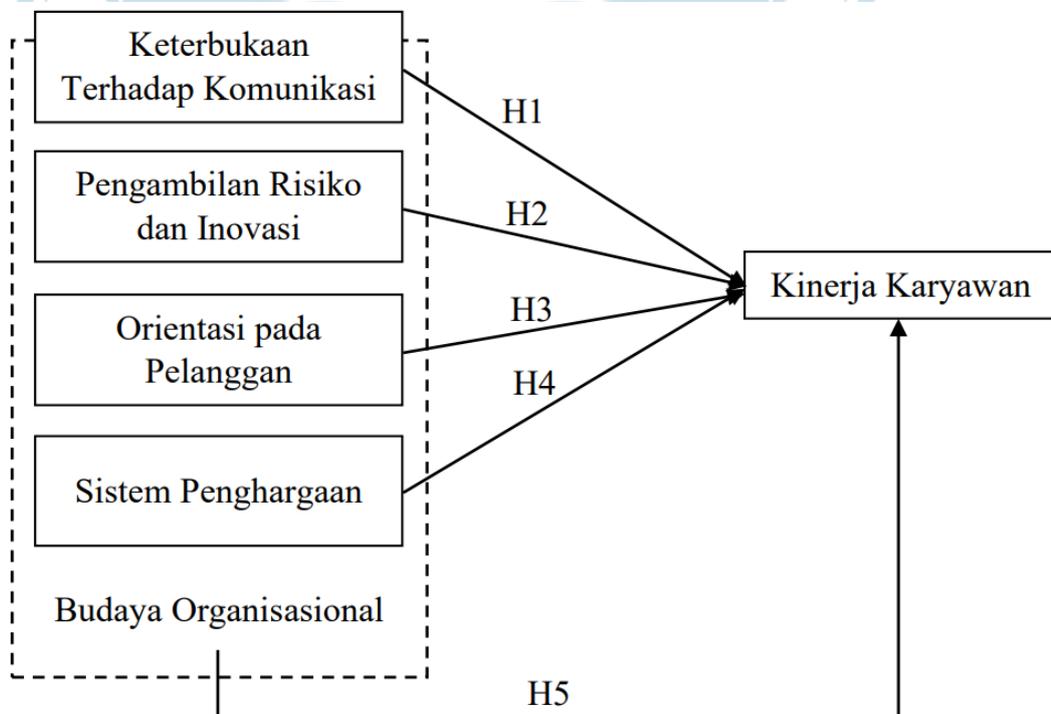
Penelitian ketiga adalah penelitian Ivy Lau Chien Jie, Rahmat Aidil Djubair, dan Mohd Zainal Munshid Harun di tahun 2020. Penelitian ini berjudul “*Impact of Organizational Culture on Employees’ Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak*” dan berlokasi di Perusahaan Multinasional di Sarawak, Malaysia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dampak budaya organisasional terhadap kinerja 124 karyawan di perusahaan tersebut. Dimensi budaya organisasional yang digunakan adalah dimensi budaya dari Hofstede di tahun 1980 yang mencakup jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualisme versus kolektivisme, dan feminitas versus maskulinitas. Penelitian ini menyimpulkan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

**Tabel 1. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Judul dan Peneliti</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Temuan Penelitian</b>
<i>Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i> (Fakhar Shahzad, 2014)	Statistik Deskriptif, Analisis Regresi, dan Matriks Korelasi	Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di <i>Software Houses</i> di Pakistan, yang berarti budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

<p><i>Effect of Organizational Culture Components on Employee Job Performance in Pakistan</i></p> <p>(Muhammad Asad Khan &amp; Altaf Hussain, 2020)</p>	<p>Analisis Korelasi dan Analisis Regresi</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan pada industri perhotelan di Pakistan dan budaya organisasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja.</p>
<p><i>Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak</i></p> <p>(Ivy Lau Chien Jie, Rahmat Aidil Djubair, Mohd Zainal Munshid Harun, 2020)</p>	<p>Analisis Deskriptif dan Analisis Korelasi</p>	<p>Budaya organisasional dengan dimensi budaya dari Hofstede (jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualisme versus kolektivisme, dan feminitas versus maskulinitas) berdampak positif terhadap kinerja karyawan perusahaan multinasional di Sarawak.</p>

#### 2.4 Kerangka Penelitian



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Penelitian**

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya organisasionalnya sendiri. Menurut Schein (1990) dalam Shahzad (2014), budaya organisasional menempatkan nilai-nilai umum dan perilaku orang-orang sebagai alat yang mengarah pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasional secara tidak langsung membangun lingkungan kerja yang mendukung dalam peningkatan kinerja karyawan.

Kecakapan dalam mengelola kinerja karyawan menjadi salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi (Huseno, 2016). Shahzad (2014) mengungkapkan budaya yang kuat akan memudahkan adanya keterbukaan komunikasi dan partisipasi karyawan secara efisien dan efektif. Hal ini berguna dalam pengambilan keputusan serta untuk menggali ide dan keterampilan karyawan.

## **2.5 Hipotesis**

Deal dan Kennedy (2018) dalam Shahzad (2014), mengemukakan kuatnya budaya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan sangat membantu dalam peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang meningkat akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan keseluruhan kinerja organisasi. Menurut Stewart (2010) dalam Shahzad (2014), norma dan nilai merupakan hal utama yang perlu menjadi perhatian dalam budaya organisasional. Norma dan nilai tersebut akan sangat mempengaruhi pihak-pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dengan organisasi sehingga memiliki pengaruh yang besar pula untuk kinerja karyawan dan keuntungan organisasi.

Pada tahun 2020, penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2020) mendapatkan hasil yaitu organisasi yang memiliki budaya yang kuat mendorong dan memotivasi karyawannya untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi, sedangkan budaya organisasi yang lemah mengaburkan kompetensi dan kinerja karyawan yang luar biasa. Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti topik serupa juga dijadikan acuan oleh peneliti dalam penulisan penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut berfokus pada industri perangkat lunak, industri perhotelan, dan perusahaan multinasional yang dilakukan di Pakistan dan Malaysia. Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasional, terlepas dari sektor maupun komponen variabelnya. Oleh karena itu, hipotesis penelitian dapat dibentuk sebagai berikut:

**H1:** Keterbukaan terhadap komunikasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Madani Sejahtera Abadi.

**H2:** Pengambilan risiko dan inovasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Madani Sejahtera Abadi.

**H3:** Orientasi pada pelanggan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Madani Sejahtera Abadi.

**H4:** Sistem penghargaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Madani Sejahtera Abadi.

**H5:** Keterbukaan terhadap komunikasi, pengambilan risiko dan inovasi, orientasi pada pelanggan, dan sistem penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Madani Sejahtera Abadi.