

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Budaya Organisasi

##### 2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Suatu budaya organisasi yang kuat memberikan kepada karyawan suatu perusahaan yang jelas tentang cara menyelesaikan persoalan atau segala urusan yang ada diperusahaan, budaya memberikan stabilitas pada sebuah organisasi.

Untuk memperjelas mengenai penelitian budaya organisasi, maka penulis mengutip beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi (perusahaan).

Menurut Kilmann dkk dalam Edy Sutrisno (2010:02) budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Menurut Narayan & Nath dalam Riyan Sisiawan Putra (2013:133) budaya organisasi adalah sebagai pola dari artifak, kepercayaan, norma, nilai dan alasan yang dipegang oleh organisasi.

Menurut Luthan dalam Sri Indrastuti (2012:115) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Adapun menurut Randolph dan Blackburn dalam Yosi Herfina (2014:10) bahwa budaya organisasi (perusahaan) adalah kumpulan dari budaya-budaya dan

kepribadian dari anggota perusahaan, menjadi suatu kesatuan budaya atau yang menggambarkan budaya suatu organisasi perusahaan.

Robbins dalam Sopiah (2008:128) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.

Dari pengertian budaya organisasi (perusahaan) yang dikutip dari beberapa para ahli maka penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi (perusahaan) merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku.

Adapun bentuk budaya menurut PT. Verena Multi Finance Tbk. Pekanbaru seperti:

1. Integritas, merupakan wujud dari sikap anggota perusahaan yang secara konsisten menunjukkan jujur, tulus, loyal profesional, kompeten, dan rasa memiliki.
2. Gigih, merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh anggota perusahaan yang pantang menyerah, selalu ulet, selalu mempunyai semangat yang tinggi, dan berperilaku yang positif guna melakukan pekerjaannya.
3. Teamwork, merupakan sikap dan perilaku dalam menciptakan sinergisme antara anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Setiap anggota dapat berpartisipasi dalam mendukung pengambilan keputusan kelompok dan koperasi secara keseluruhan.

4. Prima, merupakan pelayanan yang memenuhi standar kualitas yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan, sehingga akan lebih aman, mudah dan cepat.

### 2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Sri Indrastuti (2012:130) fungsi budaya organisasi adalah:

1. Menetapkan batas antara organisasi, yang berarti bahwa budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya dapat menjadi identitas bagi para anggota-anggota organisasi.
3. Budaya dapat mempermudah timbulnya komitmen bersama terhadap sesuatu yang lebih luas dari pada hanya sekedar mengutamakan kepentingan pribadi.
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan alat pemersatu bagi seluruh aspek organisasi dan perusahaan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

Disamping peranan fungsi budaya organisasi yang dipaparkan di atas maka dapat dilihat aspek budaya yang potensial yang bersifat disfungsional, terutama budaya yang kuat pada keefektifan suatu organisasi.

Robbins dalam Sri Indrastuti (2012:130) mengemukakan potensi disfungsional budaya organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Budaya sebagai penghalang terhadap perubahan. Budaya akan menjadi beban bagi perusahaan jika nilai-nilai bersama yang selama ini dianut secara luas

tidak sesuai lagi dengan diterapkan pada kondisi baru dimana perusahaan harus menyesuaikan diri demi terciptanya efektifitas perusahaan.

2. Budaya sebagai penghalang keanekaragaman. Budaya yang kuat akan merupakan beban jika budaya tersebut secara efektif dapat menyingkirkan kekuatan-kekuatan unik yang dibawa oleh orang-orang dengan latar belakang yang berlainan kedalam organisasi.
3. Budaya sebagai penghalang terhadap merger dan akuisisi. Berbagai perusahaan mengalami pengaruh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yang memaksanya melakukan merger atau akuisisi dengan tujuan untuk meningkatkan sinergi.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi atau perusahaan adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

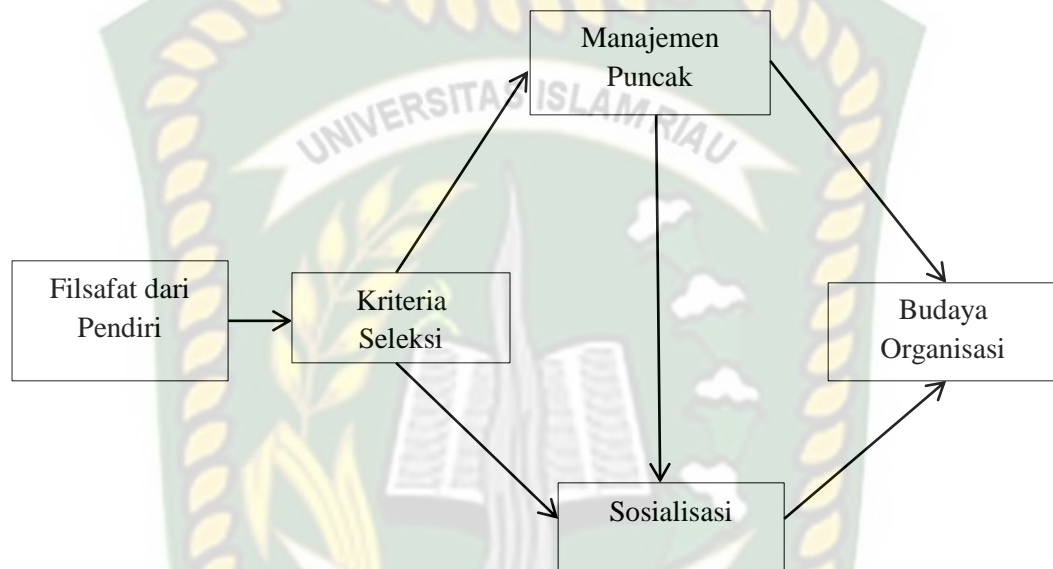
### **2.1.3 Pembentukan Budaya Organisasi**

Umumnya budaya organisasi dibawa atau diciptakan oleh pendiri atau oleh lapisan manajemen paling atas, yang mendirikan atau merintis organisasi tersebut, kemudian digunakan sebagai petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Pendiri organisasi mempunyai pengaruh kuat bagi terbentuknya budaya awal organisasi. Para pendiri menciptakan budaya



organisasi yang berasal dari pertimbangan sebelumnya tentang nilai-nilai yang akan dicapai organisasi, tidak dibatasi kebiasaan idiologi yang pendahulunya.

Proses terbentuknya budaya organisasi dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 1. Terbentuknya Budaya Organisasi**

Sumber: Robbins Dalam Sri Indrastuti (2012:132)

Pada Gambar 1. terdapat proses pembentukan budaya organisasi yang dimulai dengan para filsafat pendiri organisasi memiliki asumsi, persepsi dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Seleksi tersebut dilakukan oleh sebuah tim yang bertujuan untuk menentukan kriteria yang sesuai dengan organisasi tersebut. Hasil seleksi tersebut akan menghasilkan suatu bentuk karakteristik budaya organisasi.

Setelah butir-butir penting tersebut ditentukan, maka manajemen puncak akan menetapkan atau memilih mana yang sesuai untuk dilaksanakan. Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada tingkat keberhasilan mendapatkan kesesuaian

dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi dan metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikannya.

Disamping itu juga tergantung pada relevansi kepercayaan filosofi para pendiri terhadap kesempatan saat ini dan hambatan-hambatan yang menghalangi organisasi. Oleh karena itu perilaku top level manajemen menjadi simbol budaya baru organisasi.

#### **2.1.4 Dimensi-dimensi Budaya Organisasi**

Menurut riset terbaru yang dilakukan oleh Recardo dan Jolly dalam Sopiah (2008:134) mengemukakan bahwa terdapat delapan dimensi untuk menilai budaya suatu organisasi, yaitu:

1. *Communication* (komunikasi)

Disini terdapat sejumlah tipe dari sistem komunikasi dan cara serta bagaimana komunikasi digunakan, termasuk arah komunikasi, top down atau bottom up versus three way, apakah komunikasi disaring atau terbuka, bagaimana konflik dihindari atau dipecahkan, baik melalui jalur formal maupun informal.

2. *Training and development* (pelatihan dan pengembangan)

Indikasi penting untuk menilai komitmen manajemen adalah ketersediaan kesempatan untuk mengembangkan diri bagi para karyawan dan bagaimana ketrampilan yang diperoleh itu dapat diterapkan dalam pekerjaan, serta apakah pendidikan bagi karyawan ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau untuk masa yang akan datang .

3. *Reward* (imbalan)

Dimensi ini dilihat dari perilaku apa yang mendapatkan imbalan, tipe imbalan yang digunakan apakah secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan mendapatkan bonus, kriteria apa yang digunakan untuk menilai kemajuan karyawan.

4. *Decision making* (membuat keputusan)

Pada dimensi ini dibicarakan bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan.

5. *Risk taking* (pengambilan resiko)

Dimensi ini fokus pada bagaimana kreativitas dan inovasi dinilai dan dihargai. Apakah pengambilan resiko itu telah didukung dan diperhitungkan, apakah ada keterbukaan terhadap ide-ide baru, dan untuk level mana manajemen mendukung saran-saran untuk perbaikan.

6. *Planning* (perencanaan)

Apakah organisasi menekankan pada rencana jangka pendek atau jangka panjang? Apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif? Untuk apa strategi, tujuan dan visi organisasi disampaikan kepada karyawan? Apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur? Pada level apa karyawan mempunyai komitmen terhadap pencapaian strategi bisnis serta tujuan organisasi?

7. *Team work* (kerja sama)

Dimensi ini berhubungan dengan jumlah, tipe dan keefektifan tim dalam organisasi. Dibatasi atau tidak dibatasi, meliputi kerja sama dengan

departemen yang berbeda, sejumlah kepercayaan diantara beberapa fungsi atau unit yang berbeda dan dukungan terhadap proses kerja.

8. *Management practice* (praktik manajemen)

Dimensi terakhir yang menjadi ukuran adalah keadilan dan konsistensi, penyediaan lingkungan kerja yang aman, serta bagaimana manajemen mendukung adanya perbedaan.

### 2.1.5 Perbedaan Dimensi Nilai Dalam Budaya Organisasi

Meskipun dapat dikatakan bahwa para pakar hampir sama pandangannya tentang pengertian budaya organisasi sebagai *shared meaning*, dan setuju bahwa nilai-nilai merupakan dimensi budaya organisasi, tetapi yang masih jadi pertanyaan nilai-nilai apa atau yang mana dari sekian banyak nilai yang ditetapkan kedalam dimensi budaya organisasi. Nilai-nilai yang digunakan oleh para pakar dalam menetapkan, melukiskan, atau mengukur budaya suatu organisasi ternyata berbeda-beda.

Menurut Cox, jr dalam Edy Sutrisno (2010:12) ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan diperbandingkan diantara organisasi-organisasi, yaitu kekuatan dan isi. Yang dimaksud dengan dimensi kekuatan dalam hal ini ialah sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah diberlakukan secara sungguh-sungguh. Adapun yang dimaksud dengan dimensi isi dalam budaya ialah nilai-nilai, norma-norma dan gaya-gaya yang spesifik ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu



organisasi. Karena dimensi isi yang ditetapkan untuk menganalisis suatu organisasi yang sama, maka hasilnya tentu tidak dapat diperbandingkan.

Menurut Ouchi dalam Edy Sutrisno (2010:13) menggunakan tujuh jenis nilai untuk mengukur dan membandingkan budaya perusahaan Jepang dengan budaya perusahaan Amerika:

1. Komitmen pada karyawan
2. Evaluasi terhadap karyawan
3. Karier
4. Kontrol
5. Pembuatan keputusan
6. Tanggungjawab, dan
7. Perhatian pada manusia.

Adapun menurut Hodstede dalam Edy Sutrisno (2010:13), menggunakan empat jenis nilai untuk membedakan antara budaya bangsa yang satu dengan bangsa yang lainnya:

1. Jarak kekuasaan
2. Individualisme vs Feminisme dan
3. Penolakan terhadap ketidakpastian.

Sedangkan Peters & Waterman dalam Edy Sutrisno (2010:13), menggunakan delapan nilai-nilai budaya dalam perusahaan ialah:

1. A bias for action (preferensi untuk berbuat sesuatu)
2. Staying close to the customer (dekat pada pelanggan)
3. Autonomy and entrepreneurship (otonomi dan kewirausahaan)

4. Productivity through people (produktivitas melalui orang)
5. Hand-on, value driven (tuntutan terhadap eksekutif pada inti usaha perusahaannya)
6. Stick to the knitting (tetap pada bisnis perusahaannya yang paling baik)
7. Simple form, learn staff (sedikit lapisan administratif, sedikit orang dijenjang atas)
8. Simultaneous loose-tight properties (memantau iklim dedikasi terhadap nilai-nilai sentral dan toleransi).

Dengan demikian, maka antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya dapat diperbandingkan apabila kita ingin mengetahui sejauh manakah budayanya dan sejauh manakah efektivitasnya.

#### **2.1.6 Peranan Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hierarki organisasi. Bagi organisasi yang masih didominasi oleh pendiri, misalnya, maka budaya akan menjadi wahana untuk mengomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada para pekerja lainnya.

Menurut WT Heelen & Hunger dalam Sopiah (2008:136) mengemukakan sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu:

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan
3. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial

4. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Jadi, dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan sangat penting peranannya didalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif.

### **2.1.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Pabundu Tika dalam Izrah (2013:19) faktor-faktor yang ikut mempengaruhi budaya organisasi yaitu faktor-faktor internal (dalam perusahaan) dan juga faktor eksternal (luar perusahaan). Unsur yang terkandung dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi atau perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjalankan usaha.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Terdapat dua masalah pokok yang sering muncul yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan

Perlunya diwariskan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian

Perlunya penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi atau perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

## 2.2 Prestasi Kerja

### 2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja

Manusia pada dasarnya memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan cara-cara yang ditempuh untuk memenuhi kebutuhan tersebut berbeda-beda pula. Adanya kebutuhan dan keinginan mendorong manusia melakukan suatu pekerjaan dan aktivitas. Seberapa besar dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan itu tergantung pada tingkat kebutuhan dan tingkat prestasi yang diperoleh.



Prestasi adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dari apa yang telah dicapai atau dilakukan. Sedangkan prestasi kerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Biasanya orang yang berprestasi tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar yang ditentukan disebut orang tidak produktif. Selanjutnya penulis akan menguraikan beberapa teori mengenai prestasi kerja karyawan. Adapun pengertian prestasi kerja sebagai berikut: “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu” (Djojohadikusumo dalam Dina Arianda 2014:29).

Dalam suatu pernyataan Maier dalam Sutarto Wijono (2010:77) memberi batasan, bahwa secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya. Selanjutnya, Porter dan Lawler dalam Sutarto Wijono (2010:77) mengatakan prestasi kerja sebagai berikut:

“*Successful role achievement*” yang diperoleh dari hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh individu. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

Menurut Guion dalam Sutarto Wijono (2010:78) mengatakan bahwa prestasi kerja mempunyai dua hal, yaitu: pertama, secara kuantitas mengacu pada “hasil”, dari suatu kerja yang dilakukan seperti jumlah pengeluaran barang oleh

individu per jam. Kedua, dari sudut kualitas, juga prestasi kerja mengacu pada “bagaimana sempurna” seseorang itu melakukan pekerjaan, misalnya barang yang dikerjakan harus berkualitas.

Menurut Baron & Gerald dalam Rizky Pratama (2011:27) prestasi kerja adalah tingkat dimana karyawan mampu memenuhi persyaratan-persyaratan didalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan Ivancevich & Mattheson dalam Rizky Pratama (2011:27) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja karyawan yang diperoleh dari gabungan perilaku karyawan dan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sim dan Szilagy dalam Sutarto Wijono (2010:78) dikatakan bahwa prestasi kerja dinilai dari segi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Robbins dalam Sutarto Wijono (2010:79) menjelaskan bahwa prestasi kerja merupakan sebagai usaha seorang karyawan dalam mencapai objektif atau tujuan organisasi tersebut. Lagece dalam Sutarto Wijono (2010:79) juga melihat prestasi sebagai usaha seseorang dalam menjalankan atau menyempurnakan suatu tugas dengan efektif.

### **2.2.2 Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Indah Puji Hartatik, S.E.,M.M, (2014:130) unsur-unsur dasar dalam penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

a. Kesetiaan

Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaannya.

b. Kejujuran

Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

c. Kedisiplinan

Penilaian menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada mengajukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreativitas

Kemampuan karyawan dan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna.

e. Kerja Sama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

f. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

g. Kepribadian

Sikap, perilaku, kesopanan, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

h. Prakarsa

Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan. Penyelesaian masalah yang dihadapinya.

i. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menjelaskan semua yang terlibat didalam penyusunan kebijakan perusahaan.

j. Tanggungjawab

Kejadian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

### 2.2.3 Kriteria Pengukuran Prestasi Kerja

Prestasi kerja setiap individu dapat diukur, namun masalahnya untuk mengukur prestasi kerja diperlukan alat ukur yang tepat (accu-rate) dalam pelaksanaannya. Menurut Jessup & Jessup dalam Sutarto Wijono (2010:79), untuk mendukung prestasi kerja harus ditentukan lebih dahulu tentang tingkat



keberhasilannya dan bagian-bagian mana yang dianggap potensial menentukan suatu pekerjaan.

Menurut Maier dalam Sutarto Wijono (2010:80) mengatakan bahwa secara umum kriteria alat ukur prestasi kerja mempunyai beberapa aspek, yaitu kuantitas dan kualitas, waktu yang digunakan, jabatan yang diampunnya, absensi, keamanan dan keselamatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Maier dalam Sutarto Wijono (2010:81) memberikan gambaran yang dapat lebih memudahkan dalam mengukur prestasi kerja karyawan dengan mengusulkan dua cara, yaitu:

1. Pekerjaan produksi merupakan pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dan lebih mudah diukur dengan suatu kriteria yang objektif.
2. Pekerjaan yang nonproduktif merupakan pekerjaan yang dapat ditentukan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu dalam melakukan tugasnya yang biasa disebut sebagai *human judgments* atau subjektif.

Jadi dapat kita simpulkan bahwa alat ukur yang tepat untuk mengukur prestasi kerja karyawan jika tidak mempertimbangkan bagaimana jenis pekerjaannya, jabatannya, atau siapa penilaiannya yang bertanggungjawab atas semuanya itu. Pertimbangan lain adalah bagaimana kriteria penilaian yang paling tepat untuk setiap departemen dan yang paling dianggap potensial menentukan hasil yang diharapkan mendekati minimal mengurangi unsur subjektivitas dalam mengaplikasikan alat ukur prestasi kerja tersebut.

#### 2.2.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Adapun tujuan dan manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Mangkuprawira dalam Lolyka Desni (2017:19) adalah sebagai berikut:

a. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan departemen personalia dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan karir.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karirspesifik karyawan.

f. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidak-akuratan Informasional

Suatu prestasi kerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam sistem manajemen personal.

h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru.

i. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya perbedaan.

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Terkadang penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah yang berhubungan dengan pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia dapat menawarkan bantuan.

k. Umpan Balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

### 2.2.5 Indikator-indikator Prestasi kerja

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan dalam Dina Arianda (2014:24) indikator-indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Dapat dilihat dari akurasi, ketelitian dan kerapian karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat-alat kerja, keterampilan dan kecakapan.

b. Kuantitas Kerja

Dapat dilihat dari volume keluaran (output), target kerja dalam kuantitas dan kontribusi lain seperti menyelesaikan pekerjaan tambahan berupa penambahan jam kerja (lembur).

c. Ketepatan Waktu

Merupakan penilaian berdasarkan kesesuaian pekerjaan dengan alokasi waktu yang ditentukan.

d. Kepemimpinan

Merupakan cara atau gaya pemimpin dalam memimpin perusahaan.

e. Kehati-hatian

Menyangkut bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerja, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam hal ini termasuk sikapnya terhadap keselamatan kerja.

f. Pengetahuan

Kemampuan karyawan ditinjau dari pengetahuannya mengenai suatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja.



g. Kerajinan

Ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaannya maupun adanya tugas baru, disamping itu kecakapan berpikir dan bertindak sebelum bekerja serta tingkat disiplin dalam menjalankan tugas dan kemampuan dalam mengeluarkan inisiatif.

h. Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dalam hal ini dapat dilihat dari masa kerja karyawan.

i. Keandalan Kerja

Pengukuran dari segi keandalan seseorang atau kendala dalam melaksanakan tugas.

j. Inisiatif

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan hal-hal baru atau dalam mengerjakannya.

### 2.2.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Martoyo dalam Lolyka Desni (2017:26) berpendapat bahwa: “penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Dharma dalam Lolyka Desni (2017:26), mengemukakan untuk lebih menjamin keberhasilan dalam penilaian prestasi kerja maka sebelumnya harus ditetapkan standar dalam mengukur prestasi kerja, adapun standar kerja tersebut adalah:

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan
- b. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang diselesaikan

Ranupandojo dan Husman dalam Lolyka Desni (2017:121), mengemukakan metode-metode prestasi kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Penilaian sistematis oleh atasan*

Bentuk penilaian yang dilakukan secara sistematis oleh atasan kepada bawahannya langsung.

b. *Sistem-sistem penilaian prestasi kerja tradisional*

1) *Ranking*

Merupakan cara tertua dan paling sederhana, yaitu dengan membandingkan karyawan satu dengan karyawan lainnya secara keseluruhan untuk menentukan siapa yang lebih baik.

2) *Perbandingan karyawan dengan karyawan*

Metode penilaian ini sebenarnya hampir sama dengan penilaian yang menggunakan metode ranking, yaitu membandingkan karyawan satu dengan karyawan lainnya, hanya saja pada metode ini sudah lebih spesifik, yaitu dengan memilih penilaian seseorang kedalam berbagai faktor, seperti kepemimpinan, inisiatif dan lain sebagainya.

3) *Grading*

Pada metode ini telah dibuat definisi yang jelas untuk tiap kategori penilaian. Misalnya “Baik sekali”, “Memuaskan”, dan “Kurang

memuaskan.” Hasil penilaian kemudian dimasukkan kedalam salah satu kategori di atas.

4) Skala grafis (*graphic scales*)

Merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Penilaian metode ini didasarkan pada faktor-faktor yang dianggap penting pada suatu pekerjaan. Kemudian faktor-faktor tersebut dibagi kedalam beberapa kategori, seperti “Baik sekali”, “Cukup”, “Kurang” dan lain sebagainya. Jadi penilaian disini adalah dengan membandingkan prestasi kerja karyawan dengan masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

5) *Check lists*

Pada metode ini, penilaian hanya sekedar mengajukan sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan kepada para karyawan, dengan pilihan jawaban “Ya” dan “Tidak.” Kemudian bagian personalia yang akan melakukan penelitian atas pengisian *check lists* tersebut.

c. *Manajemen berdasarkan sasaran (Manajemen by objectives)*

Pada metode penilaian ini, penilaian dilakukan dengan melibatkan dua belah pihak, yaitu karyawan dan pimpinan. Jadi, pimpinan bukan sekedar menilai, tetapi juga bersama-sama karyawan menentukan sasaran yang bisa dipakai sebagai pedoman penilaian tersebut, sehingga karyawan akan merasa bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan tersebut.

### 2.2.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Dalam menunaikan tugas pekerjaannya, para karyawan dituntut untuk selalu mengoptimalkan prestasi kerja untuk tercapainya efektivitas organisasi. Menurut Susilo prestasi kerja organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
3. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
4. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
5. Saran dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggara organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Agar mendapatkan hasil yang bermanfaat bagi berbagai pihak dalam organisasi, implikasi proses penilaian yang harus diperhitungkan oleh penilai ialah:

1. Penilaian harus lebih menekankan segi-segi positif.
2. Penekanan bahwa maksud penilaian adalah untuk membantu para karyawan yang dinilai untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Penilaian diselenggarakan tertutup.
4. Penilaian dilakukan secara berkala.
5. Fokus perhatian adalah kinerja dan bukan hal lain yang bersifat pribadi.



6. Kalo ada kritik dari penilaian harus spesifik.
7. Dalam berhadapan dengan karyawan yang dinilai harus bersikap tenang.
8. Penilai harus mampu menunjukkan tindakan perbaikan apa yang perlu diambil oleh karyawan yang bersangkutan.

### **2.2.8 Pengaruh Budaya Organisasi dengan Prestasi Kerja**

Menguraikan tentang pengaruh budaya organisasi dengan prestasi kerja, disini dapat digambarkan bahwa budaya perusahaan yang ada dalam perusahaan atau organisasi itu sangat penting, karena budaya perusahaan adalah salah satu faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Sebab apabila budaya perusahaan yang diterapkan dalam perusahaan atau organisasi tersebut tidak sesuai dengan situasi dan kondisi internal organisasi, seperti tingkat keahlian dan kematangan karyawannya maka akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam menjalankan tugas yang buruk sehingga produktivitasnya akan menurun. Karena budaya perusahaan yang diterapkan dengan tingkat keahlian dan kematangan dari karyawan tidak relevan dan sehingga efektivitas budaya perusahaan yang diterapkan kurang memenuhi harapan. Budaya perusahaan yang efektif merupakan usaha-usaha pihak perusahaan untuk dapat memberikan dorongan pada karyawan agar mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan.

Budaya perusahaan sangat diperlukan oleh setiap organisasi atau perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan bentuk, semangat untuk mendapatkan tingkat produktivitas kerja yang diharapkan. Berdasarkan uraian tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa setiap perusahaan harus mempunyai

bentuk dan semangat dengan menerapkan budaya perusahaan yang sesuai dengan keadaan dan kondisi yang ada, karena akan memudahkan adanya hubungan serasi dan seimbang antara proses produksi dengan kemampuan dan kematangan dari karyawan sehingga usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

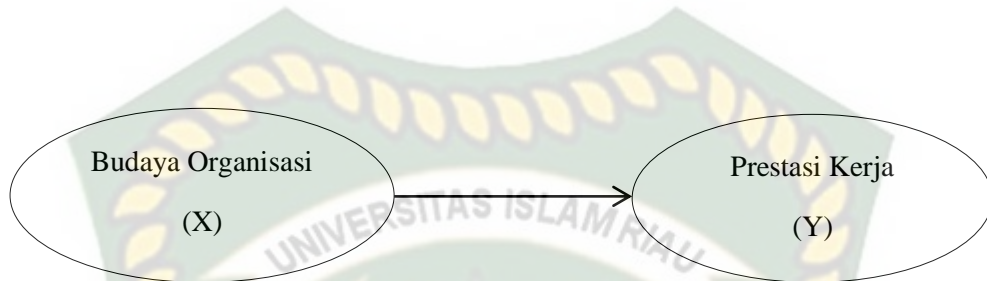
Berikut ini penelitian terdahulu yang memiliki variabel yang sama dengan penelitian ini:

Nama peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian	Alat analisis
R.M. Rizky Pratama (2011)	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di PT. SMS Finance Pekanbaru	Budaya birokratif Budaya inovatif Budaya suportif Prestasi kerja	Menyimpulkan bahwa budaya birokratif, inovatif dan suportif berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, dimana kontribusi paling kuat diberikan oleh budaya birokratif.	Regresi berganda
Sinta Wahyu Hati & Grace Natalia Saragih (2008)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Outsourcing	Nilai Mite Tradisi Norma Prestasi kerja karyawan	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, bahwa faktor-faktor budaya organisasi	Regresi berganda

	Pada PT. Pipa Mas Batam		antara nilai, mite, tradisi, dan norma berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan.	
Riyan Sisiawan Putra (2013)	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya Unit Pelayanan Pemeliharaan	Budaya perusahaan Motivasi kerja  Prestasi kerja	Menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan, dimana juga terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan dan juga terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan.	Regresi berganda

## 2.4 Kerangka Berfikir

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah dan telaah pustaka, maka dapat dibuat kerangka pemikiran dari penelitian ini yaitu:



## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah serta teori-teori yang telah dikemukakan maka penulis membuat hipotesis penelitian ini sebagai berikut : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Verena Multi Finance Tbk di Pekanbaru.