

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Landasan teori ini digunakan sebagai kerangka konsep pembentukan argumen dan analisis dari hasil penelitian. Landasan teori yang digunakan berasal dari jurnal nasional maupun internasional terkait penelitian sebelumnya, sebagaimana penelitian ini yang terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu budaya organisasi, kinerja, dan iklim organisasi.

Berbicara tentang budaya dan iklim organisasi dan didalam artikel Denison (1996) yang berjudul *What is The Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars*, membahas tentang perdebatan antara budaya dan iklim organisasi karena memiliki kemiripan yang kuat dengan penelitian dekade sebelumnya. Denison menjelaskan bahwa bahwa pada tingkat permukaan perbedaan antara budaya dan iklim organisasi akan tampak dengan sangat jelas karena perbedaan aspek interaksi yang terjadi antar individunya. Tetapi pada tingkat yang lebih dalam ketika seseorang mulai membandingkan studi pada tiap individu yang membentuk kedua literatur tersebut, perbedaan ini mulai menghilang. Namun, Denison (1996) ini berpendapat bahwa salah satu perbedaan paling abadi antara budaya organisasi dan iklim organisasi berasal dari landasan teoretis masing - masing. Sehingga pada kesimpulannya bahwa tradisi dan paradigma tentang penelitian ini harus dilihat sebagai perbedaan interpretasi daripada perbedaan fenomena tentang budaya dan iklim organisasi.

commit to user

Selain itu pada jurnal *Understanding Organisational Culture and Organizational Performance: Are They Two Sides of the Same Coin?* (Idowu, 2017) membahas ide dan pemahaman konsep budaya organisasi dan kinerja organisasi. Disebutkan bahwa jika kita dapat mendefinisikan dan memahami konsep budaya organisasi, maka kita dapat memahami bagaimana hal itu dapat berdampak pada kinerja organisasi, atau inovasi manajemen organisasi. Didalam jurnal tersebut diterangkan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian misi di tempat kerja yang dibangun dari pekerjaan para pegawainya, karena kinerja dari sebuah organisasi adalah kapasitas dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Sebagaimana yang dikatakan Deshpande *et al* (2006, dalam Idowu (2017)) menemukan bahwa tingkat kinerja organisasi yang tinggi paling erat hubungannya dengan jenis budaya organisasi yang tepat.

Didalam penelitian yang berjudul *The Influence of Organizational Culture on the Performance of Employees at University of Mercu Buana* (Pawirosumarto, Setyadi, & Khumaedi, 2017), mereka meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada organisasi kampus atau sektor pendidikan. Dimensi budaya organisasi yang digunakan adalah model milik Denison (1990) yaitu adaptasi, misi, keterlibatan, dan konsistensi, yang secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di mana budaya organisasi menunjukkan peran penting pada kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan uraian tersebut maka peneliti menggunakan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja sebagai variabel didalam peneltian.

Selanjutnya, pada jurnal penelitian yang berjudul *Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change* (Iljins, Skvarciany, & Sarkane, 2015), telah meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap iklim organisasi selama proses perubahan. Organisasi yang diteliti adalah organisasi perusahaan yang baru saja mengalami rekonstruksi dan perubahan karena pergeseran pasar. Metode analisis yang dipakai menggunakan metode dari Yin (1994)⁴ dengan menggunakan empat langkah yaitu: merancang kasus, melakukan kasus, menganalisis bukti kasus, dan mengembangkan kesimpulan.

Dalam penelitian ini faktor – faktor budaya organisasi yang memengaruhi iklim organisasi telah dinilai dan model teoritis telah dikembangkan dari berbagai pandangan menurut para ahli. Dimensi tersebut adalah adaptasi, misi, konsistensi, keterlibatan dan kepuasan pegawai. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi terhadap iklim organisasi selama proses perubahan, dimana tiap indikator dalam dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap iklim organisasi. Stabilitas, sistem penghargaan, kepuasan kerja, orientasi tim, pemberdayaan, nilai-nilai inti, dan kesepakatan adalah indikator budaya organisasi yang paling penting yang dapat memengaruhi iklim organisasi.

Secara rinci penelitian yang dilakukam oleh Iljins *et al* (2015) hanya mengkaji tentang faktor – faktor budaya organisasi apa saja yang memengaruhi iklim organisasi tanpa menilai tentang bagaimana hasil dari kinerja pegawai. Di lain sisi penelitian dilakukam oleh Radianto dan Sunuharyo (2017) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

(Studi pada PT. PG Kribet Baru Malang)” penelitian ini menganalisis pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja, dimana yang menjadi poinnya adalah bahwa iklim organisasi yang menggunakan model yang digunakan oleh Litwin dan Stringer (1968) sebagaimana digunakan pula dalam penelitian ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu didalam jurnal yang berjudul *Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment* (Rachmaliya, 2017) menyebutkan bahwa lingkungan dapat memengaruhi perilaku pegawai serta kondisi tempat mereka bekerja terbentuk melalui budaya organisasi. Dan juga menyebutkan bahwa adanya budaya dalam suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Senada dengan *statement* dari Wirawan dalam buku yang memiliki judul “Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian” menyebutkan bahwa iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya. Baik budaya organisasi dan juga iklim organisasi dapat memengaruhi perilaku organisasi anggota organisasi yang kemudian memengaruhi kinerja organisasinya.

Dari uraian tulisan dan penelitian tersebut maka penulis mengambil variabel “iklim organisasi” yang nantinya digunakan sebagai variabel mediasi atau mediasi antara budaya organisasi dan kinerja. Dengan variabel bebas atau endogennya adalah budaya organisasi, variabel terikat atau eksogennya adalah kinerja, dan variabel mediasinya adalah iklim organisasi. Landasan teori baik dari jurnal nasional maupun internasional diatas digunakan sebagai literatur dalam skripsi ini, dan selanjutnya secara singkat dapat dijabarkan dalam matriks berikut:

Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Hasil Analisis	Relevansi Penelitian	
			Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework</i> (Rusu, Avasilcai, & Hutu, 2016)	Studi ini menjelaskan tentang peran dalam penilaian kinerja pegawai serta faktor yang menjadi penentu penilaiannya dengan mengembangkan kerangka kerja yang komprehensif, dimana tren pada literatur saat ini banyak yang menekankan penilaian kinerja pegawai dari konteks organisasi. Hasil dari jurnal penelitian ini adalah menawarkan wawasan serta faktor yang dapat menjadi penentu dalam peningkatan kinerja pegawai yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan. Diantaranya yaitu, seperti tujuan organisasi, strategi, teknologi, budaya organisasi, prosedur SDM, motivasi karyawan, iklim organisasi dll. Sehingga dengan didapatkannya pendekatan yang tepat dan konsisten dalam konteks organisasi maka akan menjadi strategi yang kuat untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.	Memiliki kesamaan yang terletak pada penggunaan konsep organisasi. Karena dari latar belakang skripsi ini, organisasi diartikan sebagai wadah dan proses kerja sama, sehingga pada akhirnya hasil yang dicapai organisasi akan tergantung pada hasil atau karya individu dan kelompok. Kesamaan lain adalah pengambilan beberapa variabel yang menjadi faktor penentu tingi rendahnya kinerja pegawai, yaitu budaya organisasi dan iklim organisasi.	Jika pada jurnal menerangkan tentang faktor apa saja yang menjadi pengaruh dalam penilaian kinerja dengan kerangka teoritis didalamnya. Maka pada skripsi ini menggunakan kerangka yang telah ada dan melakukan penelitian studi kasus dengan menggunakan data primer sebagai sumber data yang valid.

2.	<i>A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance</i> (Narayana, 2017)	Studi ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai beserta evaluasinya yang menggunakan acuan dari penelitian terdahulu. Tujuan utama dari penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menentukan hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hasil dari jurnal penelitian ini yaitu dari sebuah budaya organisasi dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena budaya organisasi mengikat semua anggota dan pegawai dalam organisasi, dan terbukti dapat meningkatkan komitmen, efisiensi kelompok, dan kinerja para pegawainya.	Jurnal ini meneliti tentang budaya organisasi yang mempengaruhi aspek aspek dari performansi kinerja pegawai, dimana terdapat komitmen, efisiensi kelompok, dan kinerja para pegawainya. Seperti halnya dengan skripsi ini meneliti tentang pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja.	Jika jurnal ini meneliti tentang aspek performansi kinerja pegawai apa yang dipengaruhi oleh budaya organisasi secara kritis dengan metode evaluasi. Maka dalam skripsi ini hanya meneliti tentang pengaruh dari budaya organisasi pada kinerja pegawainya dalam suatu instansi organisasi dengan menambahkan efek mediasi yaitu iklim organisasi.
3.	<i>Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Govermental Organizations</i> (Anne & Lumwagi, 2014)	Jurnal ini meneliti tentang pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada organisasi non pemerintah atau organisasi independen, serta memiliki orientasi terhadap pelayanan publik khususnya lembaga swadaya masyarakat di Kenya. Kesimpulan dari jurnal penelitian ini adalah budaya organisasi	Kajian utama jurnal ini adalah tentang budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, senada dengan skripsi ini dimana budaya organisasi yang menjadi <i>highlight</i> dalam melihat pengaruh yang ditimbulkan	Apabila jurnal penelitian ini hanya melihat budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja, maka dalam skripsi ini penelitian dilakukan dengan menambahkan efek mediasi atau variabel mediasi

		memiliki pengaruh besar pada kinerja karena dapat menentukan bagaimana hal-hal dilakukan dilakukan didalam organisasi, seperti: filosofi organisasi, lingkungan kerja, target kinerja dan stabilitas organisasi. Sehingga pada akhirnya dari budaya organisasi yang baik memiliki korelasi positif terhadap kinerja pegawai dalam organisasi.	terhadap kinerja pegawai.	yaitu iklim organisasi.
4.	<i>Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment</i> (Rachmaliya, 2017)	Tujuan dari jurnal penelitian ini adalah untuk menganalisis inovasi tentang keorganisasian, dan upaya yang dilakukan dalam pengembangan SDM. Hasil dari jurnal penelitian ini berpendapat bahwa untuk mendukung aktivitas di dalam organisasi mereka dibutuhkan kematangan dalam menejemen, yaitu: konsep budaya organisasi serta standar kinerja pegawai yang tepat, dan sistem teknologi informasi yang mendukung.	Kesamaan jurnal ini dan skripsi ini yaitu melakukan analisis dalam keorganisasian, dimana dalam mendukung aktifitas organisasi atau performa kinerja dalam organisasi dibutuhkan manajemen yang baik dan budaya organisasi yang tepat, agar standar kinerja organisasi pada para pegawainya dapat dicapai.	Jurnal ini menganalisis melalui studi pustaka, dimana teori yang digunakan merupakan teori yang valid dengan pengembangan kompleksitas dari teknologi informasi yang ada dalam organisasi. Sementara dalam skripsi ini melakukan pembuktian pada tahap selanjutnya yaitu dengan studi empiris yang menggunakan kuesioner untuk para pegawai dalam organisasi.

5.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten - Kabupaten di Madura (Ismail, 2008)</p>	<p>Secara garis besar penelitian ini menganalisis tentang keorganisasian pada organisasi publik di Kabupaten – kabupaten pada pulau Madura. Hasil dari teori yang dikontribusikan dengan analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) adalah adanya bukti empiris bahwa bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bukti secara empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis yang diajukan hanya dua yang diterima, yaitu; 1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hipotesis yang tertolak adalah karena adanya bukti empiris yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepemimpinan.</p>	<p>Persamaan dari pembahasan jurnal dan skripsi ini adalah menggunakan organisasi yang diartikan sebagai wadah dan proses kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian organisasi terdiri dari individu-individu dan atau kelompok, sehingga hasil yang dicapai organisasi akan tergantung pada hasil karya individu dan kelompok. Dengan kata lain, efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas individu dan kelompok dimana dalam hal ini menggunakan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Dan juga sama sama menggunakan organisasi publik sebagai objek penelitiannya serta data primer sebagai sumber datanya.</p>	<p>Perbedaan dari jurnal dan skripsi ini adalah pada variabel yang digunakan. Jurnal ini menggunakan variabel kepemimpinan dalam organisasi, dan skripsi ini menggunakan iklim organisasi.</p>
----	--	---	---	--

6.	<i>The Influence of Organizational Culture on the Performance of Employees at University of Mercu Buana</i> (Pawirosumarto, Setyadi, & Khumaedi, 2017)	Jurnal ini meneliti tentang pengaruh dari hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (pegawai non-dosen) pada Universitas Mercubuana. Pada jurnal ini tehnik analisis adalah analisis regresi linier berganda, dimana setiap dimensi pada budaya organisasi dijadikan variabel eksogennya yang terdiri dari keterlibatan, konsistensi, adaptasi, dan misi. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (non-dosen). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi menunjukkan peran penting terhadap kinerja pegawai (non-dosen) di Universitas Mercubuana.	Menggunakan konsep teori yang sama dalam keorganisasian, yaitu budaya organisasi dengan keutamaannya dalam mengontrol dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam aktivitas organisasi. Dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku anggota organisasi pegawai. Dan juga kesamaan lainnya adalah data yang digunakan yaitu data primer sebagai sumber data pada penelitian.	Penelitian dari jurnal ini dilakukan pada organisasi sektor pendidikan dimana lingkungan Universitas menjadi lokus dari jurnal ini. Sedangkan penulis melakukan penelitian pada organisasi publik yang bersifat independen dengan lokus ke bank sentral-an dalam fokus utamanya. Juga adanya penambahan variabel mediasi yaitu iklim organisasi.
7.	<i>A Study on The Impact of Organisational Climate on Employee Performance in A Malaysian Consultancy</i> (Li & Mahadevan, 2017)	Jurnal ini menganalisa tentang pengaruh serta bagaimana dampak disebabkan oleh iklim organisasi pada kinerja pegawai. Penelitian ini menerangkan bahwa persepsi dalam iklim organisasi adalah suatu persepsi yang dipengaruhi	Persamaan jurnal dan skripsi ini adalah penggunaan variabel iklim organisasi dan kinerja pegawai. Dimana dalam hal teori dan dimensi yang digunakanpun sama dengan teori	Jurnal ini hanya menguji pengaruh dari iklim organisasi terhadap kinerja saja. Tetapi pada skripsi sesuai dengan topik latar belakang yang diajukan maka

		oleh para individu dalam organisasi. Hasil dari jurnal ini menunjukkan semua dimensi dari iklim organisasi dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawainya. Koefisien beta untuk semua dimensi iklim organisasi bertanda positif dan tinggi, yang menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai.	serta dimensi yang dipakai untuk skripsi ini.	menggunakan satu variabel eksogen lagi yaitu budaya organisasi.
8.	<i>Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance</i> (Sunarsih & Helmiatin, 2017)	Jurnal ini menganalisis pengaruh iklim organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pusat maupun Kantor Wilayah Universitas Terbuka wilayah Bogor. Variabel - variabel termasuk iklim organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari hasil tersebut jurnal ini akan berimplikasi pada peningkatan iklim organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan khususnya pada Universitas Terbuka agar kinerja pegawai pun akan meningkat.	Kesamaan antara jurnal dan skripsi ini terletak pada konsep tentang kinerja pegawai yang digunakan, karena dalam jurnal ini menerangkan tentang faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah variabel yang sama digunakan oleh skripsi ini yaitu iklim organisasi.	Perbedaan dari jurnal ini dan skripsi ini terletak pada jumlah variabel yang digunakan, dimana jurnal ini menggunakan motivasi dan kepuasan kerja sebagai eksogennya. Maka skripsi ini menggunakan iklim organisasi sebagai variabel mediasi dan kinerja sebagai variabel endogen.

9.	<i>Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change</i> (Iljins, Skvarciany, & Sarkane, 2015)	Jurnal ini mengukur tingkat signifikansi budaya organisasi terhadap iklim organisasi. Dan juga model dari faktor – faktor penentu budaya organisasi telah dikembangkan dari para ahli. Hasil penelitian menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim organisasi dan secara rinci terdiri faktor dari: stabilitas, sistem penghargaan, kepuasan kerja, orientasi tim, pemberdayaan, nilai-nilai inti dan kesepakatan adalah faktor budaya organisasi yang paling penting yang memengaruhi iklim organisasi selama proses perubahan. Dimana faktor tersebut merupakan turunan dari dimensi adaptasi, misi, keterlibatan, konsistensi, dan kepuasan pegawai.	Jurnal dan skripsi ini menggunakan variabel budaya organisasi dimana secara konsep dari penjelasan latar belakang pada BAB I budaya organisasi ini tidak berbeda dengan apa yang akan digunakan pada skripsi ini, yang pada akhirnya akan dijadikan sebagai variabel eksogen dalam memengaruhi iklim organisasi.	Jurnal penelitian ini hanya menganalisis tentang faktor budaya organisasi apa saja yang memengaruhi iklim organisasi tanpa melibatkan kinerja sebagai proses akhir. Sedangkan berdasarkan pada latar belakang skripsi ini penulis menganalisis kinerja sebagai proses akhir dari hubungan antara budaya organisasi dan iklim kerja.
10.	<i>Do Organisational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies?</i> (Shim, 2012)	Studi ini memberikan bukti bahwa melalui penciptaan budaya dan iklim organisasi yang konstruktif dan positif, mampu menurunkan tingkat keluar masuk pegawai. Studi ini juga membantu para administrator organisasi	Persamaan dari jurnal dan skripsi ini adalah memiliki kesamaan dalam melihat dan menggunakan sebuah pandangan serta teori dari budaya organisasi dan iklim	Perbedaan jurnal dan skripsi ini terletak pada variabel endogennya. Jika jurnal ini menggunakan variabel keluar masuk pegawai (turnover) maka

		<p>untuk memahami pentingnya budaya dan iklim organisasi pada sistem keorganisasian. Pada akhirnya tujuan artikel ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya dan iklim organisasi terhadap pergantian pegawai di lembaga publik kesejahteraan anak. Menurut hasil regresi, baik budaya organisasi maupun iklim organisasi tidak signifikan. Dengan rincian analisis bahwa lembaga dengan omset rendah memiliki budaya dan iklim organisasi yang lebih positif atau konstruktif daripada lembaga dengan omset tinggi.</p>	<p>organisasi. Sesuai dengan penjabaran pada latar belakang BAB I, dimana kedua teori tersebut memiliki hubungan dan memiliki landasan teoritis yang berbeda. Selain itu lokus yang digunakan pada jurnal ini memiliki sifat yang sama dengan skripsi ini, yaitu bersifat organisasi publik yang independen.</p>	<p>skripsi ini menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel endogen.</p>
--	--	---	--	--

Sumber : Diadaptasi dari beberapa jurnal penelitian terdahulu (2019)

Karena dari peneltian yang telah dilakukan sebelumnya dan menggunakan dasar dari pandangan serta teori para ahli yang telah dikemukakan, dalam penelitian ini penulis membuat kerangka baru dimana iklim organisasi dijadikan mediasi diantara budaya organisasi dan kinerja para pegawai. Yang selanjutnya akan diuji dari pengaruh langsung diantara ketiga variabel tersebut serta pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui iklim organisasi, sebagaimana yang telah ditulis didalam hipotesa penelitian.

B. Tinjauan Pustaka

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian

Budaya organisasi telah menimbulkan perhatian luar biasa sejak konsep ini diusulkan oleh para sarjana Amerika pada 1980-an. Pettigrew (1979) adalah tokoh yang dianggap sebagai orang pertama yang memperkenalkan budaya dalam teori organisasi (Zhang & Li, 2016). Pettigrew (1979) menunjukkan beberapa elemen budaya organisasi seperti simbol, bahasa, ideologi, kepercayaan, ritual, dan mitos. Tetapi dalam penelitian ini unsur budaya organisasi yang digunakan adalah suatu lapisan abstrak sebagaimana yang diterangkan oleh Barney. Barney (1986) menjelaskan budaya organisasi yaitu sebagai kompleksitas dari seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan simbol, yang digunakan untuk melaksanakan dan menjalankan organisasinya.

Schein memberikan beberapa pengertian tentang budaya organisasi. Schein menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kelompok yang menemukan pola asumsi dasar, lalu digunakan dan dikembangkan untuk pembelajaran dalam mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal. Sehingga hal yang baik yang telah dilakukan dalam bekerja cukup dan dianggap valid, dan oleh karena itu kepada anggota baru dijadikan sebagai bahan pengajaran cara yang benar untuk berpikir, memahami, dan merasakan kaitannya dengan masalah yang ada pada organisasi (Schein, 1984). Budaya organisasi mengacu pada nilai – nilai dan keyakinan yang menyediakan norma – norma perilaku yang diharapkan akan diikuti oleh pegawai (Schein, 1992).

Selanjutnya Schein (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi implisit yang dibagikan serta diterima dan dipegang oleh suatu kelompok sehingga menentukan bagaimana ia memandang, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai di lingkungannya. Lalu menurut Robbins (2002), budaya organisasi sendiri adalah seperangkat sistem atau makna bersama yang dianut, serta ciri yang membedakan dari setiap suatu organisasi terhadap organisasi lain. Seperangkat sistem atau makna bersama ini, apabila diamati dengan lebih seksama merupakan sebuah karakteristik utama yang sangat dihargai dari suatu organisasi. Bagaimana persepsi dari para pegawai sangat berkaitan dengan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah budaya disukai atau tidak dari para pegawai. Sehingga budaya yang terus tumbuh dan menjadi kuat akan memacu perkembangan kearah lebih baik untuk organisasi itu sendiri.

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian para ahli diatas budaya organisasi merupakan suatu sistem atau nilai mendasar yang secara bersama dianut secara terpola dan lalu dikembangkan dalam pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan internal dalam organisasi, yang nantinya akan digunakan untuk pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi

Budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika budaya itu berharga, langka, dan tidak dapat ditiru secara sempurna (Barney, 1986). Schein (1992) menganggap budaya organisasi sebagai

kekuatan sosial yang sebagian besar tidak terlihat namun sangat kuat. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai perekat normatif yang memungkinkan untuk koordinasi dan stabilitas (Martin, 1992 dalam (Mueller, 2012)). Ini dapat menciptakan nilai bagi organisasi karena dapat menyederhanakan pemrosesan informasi, efisiensi dalam pengawasan dan memperlancar hubungan antar karyawan (Besanko *et al.*, 2006)

Oleh karena itu, budaya organisasi secara strategis penting bagi organisasi dan dapat berdampak pada kinerja organisasi karena merupakan sumber daya kritis dan dapat mengefisiensi jika serasi dengan organisasi di mana ia berakar atau cocok dengan tugas-tugas yang dilakukan. Disamping itu dalam Iljins *et al* (2015) telah meneliti tentang hubungan budaya organisasi dengan iklim organisasi dimana didalamnya terdapat faktor – faktor yang memengaruhi iklim organisasi.

c. Dimensi dan Indikator

Schein (1984) menganalisis budaya organisasi dari tiga tingkatan yang berbeda: a) Hasil yang terlihat seperti lingkungan organisasi yang dibangun b) nilai-nilai yang mengatur perilaku, dan c) asumsi yang mendasarinya.

Kerangka kerja nilai-nilai budaya Hofstede telah diperluas ke enam dimensi: jarak daya, penghindaran ketidakpastian, individualisme versus kolektivisme, maskulinitas versus feminitas, orientasi jangka panjang versus

jangka pendek, dan kesenangan versus pengekanan (Hofstede, 1980; Hofstede *et al.*, 1990; Hofstede *et al.*, 2010). Kerangka kerja ini telah secara luas digunakan dalam manajemen dan psikologi (Ahammad *et al.*, 2015).

Pada *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) tentang penelitian yang dilakukannya, menyatakan bahwa terdapat 4 dimensi dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Dimensi – dimensi tersebut adalah *adaptability* (adaptasi), *mission* (misi), *involvement* (keterlibatan), dan *consistency* (konsistensi) (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995).

Berikut adalah karakteristik dan dimensi budaya organisasi menurut Denison *et al.* (2012):

“(1) *Adaptability is a state within the frame of which the organization flexibly responds to customers' requirements, takes risks, learns from their own mistakes and is ready for changes. Adaptability by creating change, focus on the customer, organizational learning.* (2) *Mission is a characterization of organization's aims and directions of a strategic development, based on the concept which has been developed by the organization and is future-oriented. Mission – by vision, goals and objectives, and strategic direction.* (3) *Involvement is a state during which the employees feel that their activity is tightly linked with the goals of organization, that they have been empowered, that team work is to be valued and the priority is given to the development of employees' capabilities. Involvement is characterized by such indices as empowerment, team orientation, capability development.* (4) *Consistency is the high level of integration and coordination. Consistency – by core values, agreement, coordination and integration”.*

Dari pendapat diatas tentang dimensi budaya organisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut:

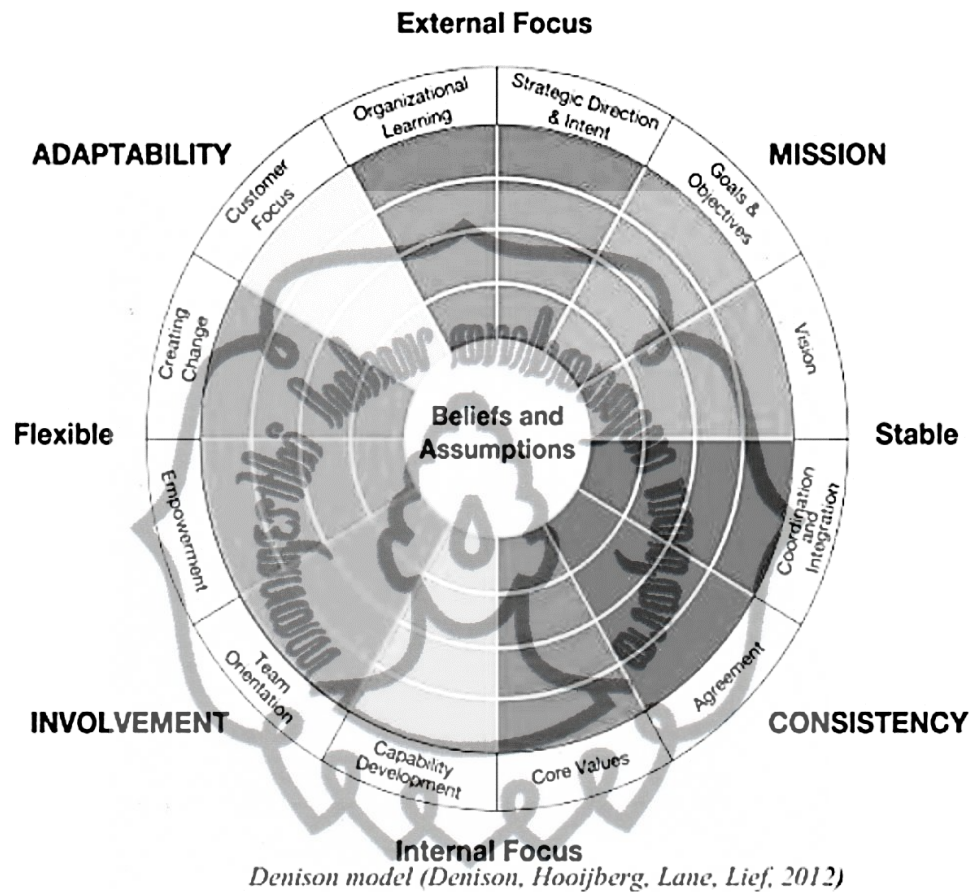
1. *Adaptabilitas (Adaptability)* adalah suatu organisasi yang dapat secara fleksibel menanggapi permintaan dari pelanggan, berani mengambil risiko dan untuk sebuah perubahan mereka belajar dari kesalahan sendiri.

Kemampuan beradaptasi ini terdiri dengan menciptakan perubahan, fokus terhadap pelanggan, serta pembelajaran dalam organisasi.

2. Misi (*Mission*) adalah karakterisasi pada tujuan dan arah organisasi dalam pengembangan strategis, yang dirancang berdasarkan konsep yang telah dikembangkan oleh organisasi guna orientasi untuk masa depan. Misi ini terdiri dari visi, tujuan dan sasaran, serta arahan strategis.
3. Keterlibatan (*Involvement*) adalah keadaan seorang pegawai merasa jika aktivitas mereka sangat terkait dengan tujuan dari organisasi, bahwa mereka merasa telah diberdayakan, kerja tim harus dihargai dan prioritas diberikan pada proses pengembangan kemampuan karyawan. Keterlibatan terdiri dari pemberdayaan, orientasi tim, pengembangan kemampuan
4. Konsistensi (*Consistency*) adalah tingkat integrasi dan koordinasi yang tinggi dengan mengembangkan pola pikir mengenai yang dilakukan serta tidak dilakukan. Konsistensi ini terdiri dari nilai-nilai inti, kesepakatan, koordinasi, dan integrasi

Dari pemaparan diatas, agar lebih jelas dari penggambaran dan penjabaran tentang ke-empat dimensi dari Denison (2012) tersebut, akan dilihat dari model gambar berikut:

Gambar 2.1
Model Kerangka Denison



Model budaya organisasi dari Denison dibuat dengan pemikiran bahwa organisasi dikatakan sukses atau berhasil harus dapat menyelesaikan kontradiksi dari berbagai unsur budaya organisasi yang terjadi, serta dengan mendukung kinerja organisasi yang baik. Karena ketika pasar atau perubahan eksternal yang menjadi fokus dari organisasi seringkali mendapati masalah dalam mengatur internalnya. Sementara untuk kebalikannya, ketika organisasi dengan internal yang baik dan mudah diatur seringkali mengalami kerumitan untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal.

Iljins *et al.*, (2015) dalam penelitiannya tentang budaya organisasi, telah membuat model dari dimensi budaya organisasi dengan pengembangan dari Denison (1990). Ada lima elemen utama yang menunjukkan arah utama untuk menciptakan model budaya organisasi, yaitu: kepuasan karyawan, kemampuan beradaptasi, keterlibatan, misi, konsistensi. Terdapat satu dimensi yaitu *employees' satisfaction* (kepuasan pegawai) yang didalamnya terdapat: sistem penghargaan, komunikasi/koheisi terbuka, kepuasan pekerjaan, kepercayaan dalam supervisor, orientasi kinerja, dan stabilitas.

Iljins *et al.*, (2015) membuat parameter dari budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 2.2
Dimensi Budaya Organisasi

Parameter	Pengarang
Adaptability: Menciptakan perubahan; fokus pelanggan; pembelajaran organisasi; penciptaan pengetahuan; persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan; orientasi layanan pelanggan; penerimaan TI dan inovasi.	Fernandez-Perez <i>et al.</i> (2014); Farokhi and Murty (2014); Shahzad <i>et al.</i> (2013); Schiuma (2012); Densten and Sarros (2012); Denison <i>et al.</i> (2004)
Mission: Arah dan niat strategis; tujuan, sasaran dan visi.	Denison <i>et al.</i> (2004)
Involvement: Pemberdayaan; orientasi tim; pengembangan kemampuan; partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan; otonomi kerja.	Farokhi and Murty (2014); Shahzad <i>et al.</i> (2013); Jarmillo <i>et al.</i> (2012); Schiuma (2012); Wang <i>et al.</i> (2011); Denison <i>et al.</i> (2004).

Consistency: Nilai inti; persetujuan; koordinasi / integrasi	Murphy <i>et al.</i> (2013); Denison <i>et al.</i> (2004)
Employees' satisfaction: Sistem penghargaan; komunikasi / kohesi terbuka; kepuasan kerja; percaya pada supervisor; orientasi kinerja; stabilitas.	Fernandez-Perez <i>et al.</i> (2014); Vakola (2014); Farokhi and Murty (2014); Shahzad <i>et al.</i> (2013); Pritchard and Bloomfield (2013); Murphy <i>et al.</i> (2013); Schiuma (2012); Densten and Sarros (2012); Ertürk (2008).

Sumber : Model yang dikembangkan oleh Iljins et al (2015)

Berdasarkan dari beberapa pengertian dan dimensi budaya organisasi yang dikembangkan oleh para ahli diatas, dengan mempertimbangkan relevansi dan kondisi lokasi penelitian yaitu Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo peneliti akan menggunakan model budaya organisasi dari Iljins *et al.*, (2015) yang merupakan perkembangan dari model milik Denison (1990).

Berdasarkan pedoman pembuatan laporan *Change Program* BI Solo, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo sendiri memiliki 3 budaya organisasi yang diantaranya saling berkaitan dan melengkapi pada tiap aspeknya, yaitu:

1. *Service culture*

Service culture adalah budaya organisasi yang mengacu pada aspek pelayanan yang berhubungan kepada eksternal stakeholder dan satuan kerja yang didasari oleh arah, tujuan, dan komitmen organisasi. Peningkatkan kualitas dalam pelaksanaan layanan diharapkan mampu

commit to user

membuat para karyawan menjadi lebih inovatif dan memiliki perilaku *service excellent*.

2. *Risk culture*

Risk culture adalah budaya organisasi yang mengarah pada standar – standar program yang ditetapkan dalam mengantisipasi kemungkinan terburuk. *Risk culture* sendiri menggambarkan perilaku yang mendukung pengendalian risiko dalam menghadapi masalah hingga pada level organisasi. Sehingga karyawan yang dimaksud memiliki sikap inisiatif dan dapat bekerja sama dalam menjalankan langkah mitigasi untuk setiap potensi risiko yang dapat terjadi dalam organisasi.

3. *Performance culture*

Performance culture adalah nilai dari budaya organisasi yang orientasinya pada aspek kinerja dan *outcome* yang dihasilkan. Dalam *performance culture* secara lebih lanjut adalah tentang bagaimana cara para pegawai bekerja dan bagaimana memiliki sikap untuk kinerja yang terbaik. Sehingga para pegawai diharapkan memiliki kesamaan pemahaman yang positif serta rasa nyaman dalam bekerja terutama pada perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Jika ditelaah lebih lanjut, budaya organisasi yang ada di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo dapat diklasifikasi dengan 5 dimensi budaya organisasi yang digunakan, yaitu:

commit to user

Tabel 2.3
Klasifikasi Dimensi dan Aspek Budaya Organisasi di KPw BI Solo

Budaya Organisasi	Dimensi	Indikator
<i>Service culture</i>	Adaptasi	Menciptakan perubahan
		Fokus pelanggan
		Pembelajaran organisasi
	Misi	Arah dan niat strategis
		Tujuan dan sasaran
		Visi
<i>Risk Culture</i>	Keterlibatan	Pemberdayaan
		Orientasi tim
		Pengembangan kemampuan
		Partisipasi pegawai
	Konsistensi	Nilai inti
		Persetujuan
<i>Performance culture</i>	Kepuasan pegawai	Koordinasi dan integrasi
		Sistem penghargaan
		Kepuasan bekerja
		Orientasi kinerja
		Stabilitas

Sumber : Didaptasi dari model yang dikembangkan oleh Iljins et al (2015) dan Denison (1990)

1. *Service Culture*

a. *Adaptability* (Adaptasi)

Orientasi terhadap pelanggan atau *stakeholder* lalu belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan untuk menciptakan perubahan adalah sesuatu yang dimiliki organisasi dengan budaya adaptif. Organisasi yang seperti ini tentu secara terus menerus akan melakukan perubahan pada

sistemnya, sehingga secara kolektif kemampuan organisasi dalam memberikan nilai untuk pelanggan atau *stakeholder* mereka akan meningkat. Budaya yang adaptif memiliki ciri dimana setiap orang berani mengambil tantangan, dapat melakukan pendekatan yang proaktif dalam kehidupan organisasi, selalu percaya satu dengan yang lain baik tentang kemampuan diri sendiri dan koleganya, dapat mengidentifikasi masalah dengan bekerja sama, dan mempunyai antusiasme yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

b. *Mission* (Misi)

Efektivitas dari organisasi akan berhubungan positif dengan definisi dari fungsi dan tujuan bersama organisasi yang diberikan oleh budaya tersebut. Artinya ada dua argumen yang didapat. Pertama, perasaan tentang misi ini muncul karena ada dan jelasnya harapan kepada pegawai dari organisasi, sehingga demi kebaikan dalam organisasi para pegawai akan bersedia dalam menginvestasikan upaya mereka meskipun hal tersebut diluar alasan materil. Kedua, karena timbulnya kejelasan arah serta tujuan akhir dari organisasi yang disebabkan oleh perasaan akan misi ini, akan mempermudah dalam mengidentifikasi pada setiap kursus serta pelatihan, ataupun setiap kegiatan yang telah sesuai dengan tujuan organisasi.

2. *Risk Culture*

a. *Involvement* (Keterlibatan)

Keterlibatan dan partisipatif dari para anggota dalam organisasi berfungsi untuk kebaikan dan keefektifan organisasi itu sendiri. Dari para anggotanya yang dapat diberdayakan oleh organisasi yang efektif, lalu

commit to user

dengan tim yang dibangun dalam organisasi, dan sumber daya manusia yang dikembangkan di setiap level. Keberadaan dari keterlibatan ini bisa secara informal ataupun juga bisa secara formal dan terstruktur. Rasa kepemilikan dan tanggung jawab diciptakan dari tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi, sehingga organisasi pun akan memperoleh komitmen pegawai yang tinggi. Komitmen pegawai yang tinggi tentu akan mendukung organisasi dalam menurunkan kebutuhan dalam sistem pengawasan formal dan pada akhirnya akan mengarah pada pencapaian kinerja yang optimal.

b. *Consistency* (Konsistensi)

Tingkat dari konsistensi yang tinggi, koordinasi yang baik serta integrasi yang bagus pasti akan dimiliki oleh organisasi yang cenderung baik dan efektif karena didalamnya terdapat budaya yang kuat. Dasar yang efektif untuk menyatukan konsensus dan aksi yang terkoordinasi adalah dengan sistem kepercayaan bersama, nilai – nilai dasar, dan simbol dari sebuah organisasi. Sebab kesepakatan umum mengenai arti kata, kegiatan, serta simbol lainnya yang didapat akan menciptakan budaya yang konsisten. Konsistensi yang berdasarkan nilai – nilai dasar dalam mengatasi masalah dan situasi yang tidak lazim dapat pula memfasilitasi keefektifan dari organisasi tersebut.

3. *Performance Culture*

a. *Employees' Satisfaction* (Kepuasan Pegawai)

Faktor pegawai dalam organisasi menjadi salah satu penentu sukses tidaknya dalam organisasi. Di dalam organisasi, komunikasi antar

pegawainya yang kondusif akan menciptakan stabilitas didalam organisasi tersebut. Sistem penghargaan yang baik akan menunjang kepuasan dalam bekerja. Sehingga para pegawai akan berorientasi pada standar kinerja yang ditetapkan dan kepercayaan antar tingkatan hirarki akan tumbuh dengan baik.

2. Iklim Organisasi

a. Pengertian

Terlepas dari kenyataan bahwa telah ada sejumlah studi penelitian tentang iklim organisasi, belum ada suara bulat pada definisi dan dimensi (Madhukar & Sharma, 2017). Keragaman pendapat ini telah membuat iklim organisasi menjadi bidang penelitian yang menarik. Penelitian tentang iklim organisasi bisa ditelusuri dari tahun 1930-an, yang dimulai dengan gerakan hubungan manusia yang dipelopori oleh Hawthorne. Para peneliti mengalihkan perhatian mereka dari lingkungan fisik atau perbandingan dari dalam individu ke lingkungan psikologis dalam organisasi yang berangkat dari intepertasi interaksi antar individunya, sehingga dengan demikian konsep atau iklim organisasi lahir (Jianwei & Yuxin, 2010).

Denison (1996) juga menyebutkan bahwa salah satu landasan dalam menggunakan teori iklim organisasi harus berasal dari teoretis masing – masing kasus. Sehingga pada kesimpulannya bahwa tradisi dan paradigma tentang penelitian ini harus dilihat sebagai perbedaan interpretasi daripada perbedaan fenomena sebagaimana yang telah dijelaskan pada latar belakang skripsi ini.

Peneliti pertama yang memulai studi di bidang ini adalah Kurt Lewin (1939) pendiri dinamika kelompok yang dalam studinya yang terkenal adalah

tentang gaya kepemimpinan. Dalam studinya, Lewin menciptakan suasana kelompok yang berbeda, dan merupakan orang pertama yang mengusulkan konsep tentang iklim organisasi, tetapi iklim tersebut gagal dia definisikan. Lewin, Lippit dan White (1939) membuat referensi dari iklim organisasi dalam penelitian eksperimental mereka pada iklim sosial meskipun hampir tidak ada hal apa pun yang mereka kemukakan mengenai kerangka kerja konsepsi atau teknik untuk mengukur iklim organisasi.

Forehand dan Glimer (1964) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat didefinisikan berdasarkan karakteristik organisasi. Karakteristik satu organisasi biasanya berbeda dari karakteristik organisasi lain. Karakteristik seperti itu bertahan dan berperan penting dalam memengaruhi perilaku karyawan organisasi yang bersangkutan. Organisasi tidak hanya berbeda dalam struktur fisik seperti bagan hirarki tiap organisasi tetapi juga dalam sikap dan perilaku yang mereka bangkitkan pada orang (Madhukar & Sharma, 2017).

Sejak Litwin *et al.*, (1968) mengusulkan studi empiris iklim organisasi, penelitian di bidang ini telah berkembang. Litwin menyebutkan iklim organisasi sebagai “sekelompok karakteristik yang dapat diukur yang dapat dirasakan oleh anggota secara langsung atau tidak langsung di lingkungan kerja,” dan sebagai gambaran faktor lingkungan, ini dapat membantu para peneliti memastikan efek lingkungan terhadap motivasi karyawan dan kinerja (Jianwei & Yuxin, 2010).

Didalam buku karangan Wirawan yang berjudul *Budaya dan Iklim Organisasi* (2007) Litwin mengatakan bahwa, persepsi seseorang mengenai lingkungan kerja didalam internal organisasinya dapat memengaruhi sikap dan

perilaku seseorang. Seseorang dapat bersikap sangat positif hingga sangat negatif mengenai organisasi tempat ia bekerja. Sikap yang dibentuk adalah sebuah harapan maupun tentang stereotipe positif dan negatif. Karena pada dasarnya kinerja organisasi secara keseluruhan dipengaruhi dari kinerja mereka baik secara individu maupun kelompok yang tercermin dari sikap dan perilaku anggota organisasi. (Wirawan, 2007).

Pendapat Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007) iklim organisasi adalah suatu kualitas yang relatif terus menerus berlangsung dari sebuah lingkungan internal dalam organisasi dimana anggota organisasi mengalami pengaruh perubahan perilaku sehingga dapat dilukiskan kedalam karakteristik dalam organisasi. Litwin dan Stringer (1968) (dalam Wirawan 2007) mendefinisikan iklim organisasi adalah sebuah konsep yang dilukiskan dari sifat subyektif atau kualitas dalam internal organisasi. Sementara itu Wirawan (2007) membuat definisi secara lebih luas dari iklim organisasi, yaitu persepsi tiap anggota dalam organisasi (individu ataupun kelompok) yang secara tetap berhubungan dalam mengenai apa yang terjadi secara rutin pada lingkungan internal organisasi, yang mana hal tersebut dapat memengaruhi sikap dan perilaku serta kinerja tiap anggota yang kemudian menentukan kinerja dari organisasi tersebut.

Muchinsky (1976) mendefinisikan iklim organisasi adalah serangkaian perasaan pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut yang diukur dari lingkungan kerjanya baik secara langsung ataupun tidak langsung yang mana hal tersebut dapat memengaruhi dan memotivasi perilaku mereka. Sedangkan,

Schneider, Ehrhart, & Macey (2013) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kesimpulan dari semua pengalaman yang di alami oleh seseorang dalam lingkungan kerjanya. Pengalaman tersebut merupakan persepsi dari setiap karyawan terhadap peraturan, kebiasaan, dan prosedur yang di alami oleh karyawan. Selain itu, pengalaman tersebut juga termasuk perasaan di dukung dan diharapkan oleh perusahaan, serta perilaku yang mendapatkan penghargaan dari perusahaan (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Dari beberapa pengertian tentang pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa, iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah serangkaian mekanisme pada lingkungan di sekitar tempat kerja, kualitas lingkungan daripada internal dalam sebuah organisasi yang berlangsung relatif terus menerus, yang mana hal tersebut dapat memengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang kemudian bermuara pada output sebuah kinerja dalam organisasi.

b. Dimensi dan Indikator

Dimensi dari iklim organisasi yang dikemukakan oleh Muchinsky (1976) merupakan pengembangan dari Litwin dan Stringer (1968), namun penelitian tersebut menggabungkan dimensi risiko dan konflik menjadi satu dimensi. Muchinsky (1976) mengkategorikan sembilan dimensi dari iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Organizational Structure* (Struktur Organisasi)

Struktur organisasi direfleksikan dari pegawai melalui perasaan yang mengenai larangan atau batasan dalam organisasi. Struktur

commit to user

organisasi menuju tentang berapa banyak kebiasaan, peraturan, dan tata cara dalam organisasi yang telah diterapkan. Selain itu, pada atmosfer organisasi, apakah ada penekanan mengenai *-red tape*” ataukah atmosfernya bebas dan informal.

Wirawan (2007) mengatakan bahwa struktur organisasi tinggi apabila pegawai merasa bahwa organisasi telah mendefinisikan pekerjaan mereka dengan baik oleh perusahaan, sehingga mereka merasa memiliki peran serta tanggungjawab dalam perusahaan. Sedangkan, struktur organisasi rendah apabila kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas serta siapa yang memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan tidak dimiliki dengan jelas oleh para pegawai.

2. *Standards* (Standar – standar)

Mengukur tentang tekanan yang dirasakan karyawan dalam meningkatkan performansi dan derajat rasa bangga dalam diri karyawan ketika melakukan pekerjaan yang baik. Namun, standar tersebut mengarah pada definisi yang jelas mengenai standar yang tinggi untuk performansi. Wirawan (2007) mengatakan apabila standar tinggi artinya karyawan selalu berusaha mencari jalan untuk meningkatkan performansi kerjanya. Sedangkan, standar rendah terdefiniskan dari upaya dan harapan yang rendah untuk meningkatkan performansinya.

3. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Merujuk pada perasaan di mana karyawan merasa jadi atasan atas dirinya dan keputusan yang diambilnya dalam organisasi tidak perlu dilegitimasi ulang oleh orang lain. Tanggung jawab yang tinggi berarti karyawan dalam menyelesaikan masalahnya sendiri merasa lebih *pede* dan percaya diri. Sementara, tanggung jawab yang rendah akan menunjukkan bahwa dalam pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak akan diharapkan.

4. *Support* (Dukungan)

Dukungan merefleksikan sebuah organisasi yang penuh dengan perasaan percaya serta keterdukungan diantara pegawai. Dukungan yang tinggi ketika pegawai merasakan bahwa dia merupakan bagian dalam organisasi, dan ketika pegawai merasa jika ia akan mudah dalam mendapatkan bimbingan dari atasannya. Jika dukungan memiliki tingkatan yang rendah, pegawai dalam anggota organisasi merasa tersisih dan bahkan merasa terisolasi.

5. *Identity* (Identitas)

Identitas atau yang disebut oleh Kanten & Er Ülker (2013) sebagai komitmen; merujuk pada perasaan bahwa setiap karyawan merupakan bagian dari perusahaan dan setiap karyawan adalah anggota yang berharga dalam organisasi. Kanten dan Ulker (2013) menggambarkan komitmen sebagai rasa bangga karyawan saat

bergabung dalam organisasinya dan juga derajat komitmennya kepada tujuan organisasi.

6. *Reward* (Penghargaan)

Penghargaan mengindikasikan perasaan karyawan ketika diberikan upah atau hadiah atas pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Penghargaan ialah perasaan pegawai dalam menerima hadiah atau upah tersebut. Yang dimaksudkan disini adalah tentang adanya keadilan dalam aturan pembayaran serta promosi atau kenaikan pangkat.

7. *Warmth* (Keakraban)

Keakraban atau kehangatan merupakan sebuah perasaan tentang solidaritas mengenai organisasi didalamnya yang berlaku secara umum. Sehingga dengan begitu, kondisi yang hangat tadi menjadi peluang untuk disukai tiap pegawai. Serta menyebabkan meratanya grup sosial informal yang hangat didalam organisasi.

8. *Conflict* (Konflik)

Konflik merujuk terhadap perasaan atasan dengan pegawai yang lain dalam mendengar pendapat lain. Penekanannya terletak dalam timbulnya masalah yang akan terlihat tentang perbedaan lalu dengan bagaimana menenangkannya.

9. *Risk* (Risiko)

Risiko merujuk pada usaha pegawai untuk menghindari risiko dalam melindungi dirinya. Serta bagaimana organisasi yang membuat

karyawannya mengambil risiko dan diselesaikan dengan tanggung jawab.

Dari berbagai pandangan para ahli mengenai pengertian dan dimensi iklim organisasi ini. Dimensi organisasi yang dikemukakan oleh Muchinsky (1976) dianggap sesuai dengan dengan objek yang akan diteliti. Hal ini dilakukan penulis karena pendapat menurut Muchinsky yang dianggap relevan dengan objek penelitian ini yaitu lingkup organisasi dan jenis organisasi, yaitu organisasi khusus yang berorientasi terhadap sektor publik.

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian

Setiap organisasi pasti akan menuntut pegawainya dalam memberikan kontribusi positif melalui standar kinerja yang baik, mengingat kinerja pegawai ini sangat tergantung terhadap hasil atau output untuk kinerja organisasinya (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 1995). Karena kinerja organisasi adalah hasil kerja secara keseluruhan dari kinerja para pegawai, sehingga tinggi rendahnya kinerja organisasi berasal dari hasil kinerja pegawai (Sinambela, 2012). Kinerja pegawai merupakan tampilan seseorang dalam bekerja yang mana proses tersebut berkaitan pada tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi (Amir, 2015).

Simamora (2006) menerangkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkatan hasil para pegawai dalam sebuah organisasi yang dalam mencapai persyaratan pekerjaannya dilakukan secara efektif dan efisien. Kinerja pegawai merupakan hasil yang ditetapkan dalam sebuah organisasi dengan membandingkan antara hasil kerja yang didapat dan dilihat nyata dengan standar kerja yang telah

ditetapkan, sehingga dari para pegawai tadi merupakan cerminan dari kinerja organisasinya (Pasolong, 2010). Kinerja ini mendeskripsikan tentang sejauh mana aktivitas yang dilaksanakan oleh pegawai dalam bertugas dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Robbins (2006), kinerja adalah potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam mencapai capaian yang optimal dan akan selalu dijadikan perhatian oleh para pemimpin organisasi. Oleh karena itu penetapan atau penilaian dari sebuah kinerja organisasi akan dilihat dari tinggi rendahnya kinerja pegawai. Lalu Mangkunegara (2005) menyebutkan kinerja pegawai ialah capaian dari para pegawai dalam melaksanakan tugas dan hasil kerja, baik dari secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Sementara Rivai (2008) mengartikan kinerja pegawai adalah sebuah kesediaan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, lalu menyempurnakannya sesuai dengan apa yang organisasi harapkan baik dari tanggung jawabnya maupun hasil outputnya.

Berdasarkan pandangan para ahli tentang pendapat kinerja pegawai tadi, pengertian kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah bentuk capaian dari hasil kerja, baik itu secara kualitas ataupun kuantitas dan hasil kerja tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan melalui kriteria - kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Sehingga pada akhirnya kinerja dari seluruh pegawai ini dapat mempresentasikan output daripada kinerja sebuah organisasi itu sendiri, karena kinerja dari para pegawai ini tadi merupakan cerminan dari kinerja organisasi.

Lebih lanjut Rivai (2008) mengemukakan tentang tujuan kinerja pegawai yaitu adalah sebagai berikut:

1. Untuk perbaikan secara kualitas maupun kuantitas dari hasil kinerja pegawai.
2. Untuk memberi pengetahuan baru kepada para pegawai dalam membantu pemecahan masalah yang kompleks.
3. Untuk memperbaiki dan meningkatkan hubungan antar personal dari tiap pegawai dalam aktifitas kerja di organisasi.

Menurut Rusu et. al (2016) pada penelitiannya yang berjudul *Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework*. Menjelaskan tentang wawasan serta faktor yang dapat menjadi penentu dalam peningkatan kinerja pegawai yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan. Diantaranya yaitu, seperti tujuan organisasi, strategi, teknologi, budaya organisasi, prosedur SDM, motivasi pegawai, iklim organisasi dll. Sehingga dengan didapatkannya pendekatan yang tepat dan konsisten dalam konteks organisasi maka akan menjadi strategi yang kuat untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Konsekuensinya, dari pendekatan penilaian kinerja pegawai yang konsisten dengan konteks organisasilah yang akan menjadikan suatu strategi akan ampuh untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Hal ini juga menggarisbawahi pentingnya penyesuaian kriteria dan standar kinerja yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai dalam kaitannya dengan konteks organisasi guna mendorong kinerja pegawai serta kinerja perusahaan secara keseluruhan.

b. Indikator

Robbins (2006) menyebutkan terdapat lima indikator dalam kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian

Berdasarkan pendapat para ahli diatas peneliti mengambil pendapat dari Robbins (2006). Untuk selanjutnya agar mempermudah dalam memahami indikator dalam kinerja akan dibahas lebih lanjut, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Merupakan tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas dimana hasil yang diinginkan telah mendekati sempurna, artinya perilaku atau penampilan dari aktivitas telah disesuaikan dengan cara yang ideal dan sesuai dengan harapan dari tujuan yang telah ditetapkan. Diukur dengan kualitas dan persepsi pekerjaan yang dihasilkan dari para pegawai dan juga keterampilan serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan sempurna.

2. Kuantitas

Merupakan istilah dari sebuah tindakan para pegawai tentang jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan pada pekerjaan mereka, yang terdiri tentang seberapa jumlah unit dan siklus aktivitas yang telah

terselesaikan. Diukur dengan jumlah aktivitas yang ditugaskan yang kemudian dihasilkan dari pegawai itu sendiri dalam organisasi.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkatan pernyataan dari awal waktu dimana aktivitas telah diselesaikan, dengan melihat sudut koordinasi dari hasil output dan pemaksimalan waktu yang tersedia. Diukur dengan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang dihasilkan dari para pegawai yang sesuai standar organisasi.

4. Efektifitas

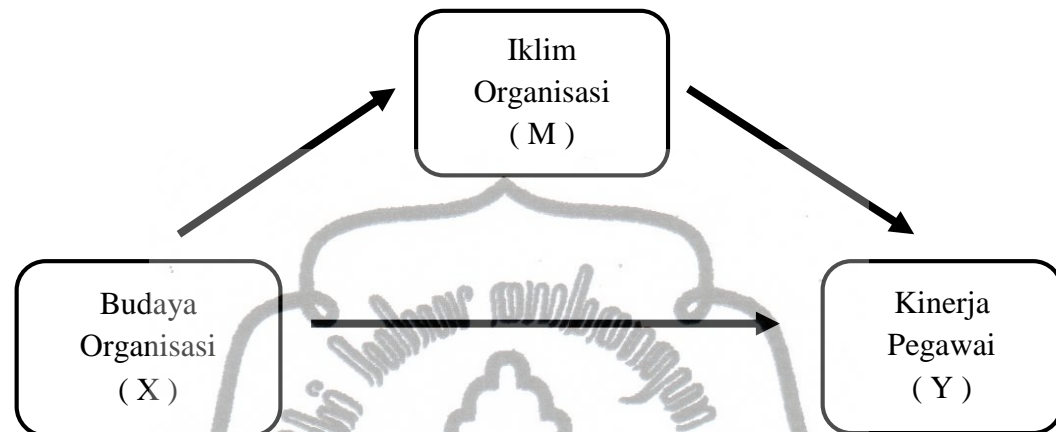
Merupakan tingkatan dalam pemaksimalan untuk menggunakan sumber daya organisasi (materi, tenaga, teknologi, serta bahan baku) dengan maksud peningkatan output pada tiap aspek pada pekerjaan dalam pemanfaatan sumber dayanya. Diukur dengan menilai efisiensi waktu dan materi yang digunakan dalam menjalankan tugas dari para pegawai di dalam organisasi.

5. Kemandirian

Merupakan tingkatan dari aktivitas fungsi kerjanya yang dilakukan secara handal oleh pegawai dengan tanpa meminta bantuan serta bimbingan orang lain. Diukur dari aktivitas fungsi kerjanya yang sesuai dengan tanggung jawabnya masing – masing dari para pegawai dalam organisasi.

C. Kerangka Berpikir

Gambar 2.2
Model kerangka berpikir



Keterangan:

1. X = Variabel Eksogen : Budaya Organisasi
2. Y = Variabel Endogen : Kinerja Pegawai
3. M = Variabel Mediasi : Iklim Organisasi

D. Hipotesis

- H.1. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo.
- H.2. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X) terhadap iklim organisasi (M) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo.
- H.3. Ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi (M) terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo.
- H.4. Ada pengaruh yang signifikan secara tidak langsung antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui dari iklim organisasi (M) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo.

commit to user