

BAB II

LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam Bab ini peneliti akan membahas teori-teori dari para ahli tentang bahasan yang berhubungan dengan tema penelitian yaitu tentang budaya organisasi dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti mengambil referensi atau rujukan dari buku- buku dan jurnal-jurnal, baik terbitan dalam negeri maupun luar negeri yang berhubungan atau ada relevansinya dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Kinerja Karyawan

Dalam kajian kinerja karyawan, peneliti akan membahas beberapapokok bahasan yaitu pengertian kinerja karyawan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan indikator kinerja karyawan.

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Sembiring, 2020:15), kinerja ialah efek kerja yang berkualitas serta kapasitas yang diraih oleh seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan beban yang telah diberikan. Menurut (Estiningsih, 2018:50), kinerja karyawan adalah pekerjaan yang dilakukan dari seorang karyawan dalam suatu organisasi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari suatu organisasi dan meminimalkan kerugian. Menurut (Esthi & Marwah, 2020:133), kinerja ialah hasil kerja ataupun tingkat kesuksesan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang diukur pada jangka waktu tertentu.

Jadi, masalah pada kinerja ialah masalah yang akan dihadapi oleh manajemen perusahaan, jadi manajemen diperlukan untuk mengetahui aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dan hal tersebut bisa membuat manajemen perusahaan untuk melakukan kebijakan, sehingga ada peningkatan kinerja karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan. (Efnita, 2018:93).

Berdasarkan beberapa pengertian yang disimpulkan para ahli diatas, maka kinerja karyawan ialah hasil untuk peningkatan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi serta memberikan keuntungan pada perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (N. D. Sari & malinda, 2018:626), adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

1. Faktor Personal (*Personal Factors*)

Ialah memiliki keahlian dasar, kompetensi, percaya diri, dorongan dan juga loyalitas yang diperoleh setiap individu.

2. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*)

Ialah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Faktor Tim (*Team Factors*)

Ialah saling memberikan dukungan antar sesama rekan kerja, saling menghormati serta memiliki tujuan yang sama.

4. Faktor Sistem (*System Factors*)

Ialah sarana dan prasarana yang telah diberikan oleh organisasi.

5. Faktor Konsektual atau situasional (*Contextual Situational Factors*)

Ialah tekanan serta perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut Dale Timple dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013, p.15) sebagai berikut:

1. Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat - sifat seorang, misalnya hasil kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan tipe seorang yang pekerja keras, sedangkan kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor Eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2011), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga hal:

1. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
2. Keinginan/ minat seorang karyawan dalam bekerja
3. Lingkungan yang ada disekitar karyawan

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik seorang karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan

serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor tersebut kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2011)

Robert L. Mathis & John H. Jackson (2011) juga mengungkapkan sejumlah kondisi yang harus dipenuhi agar memperoleh kinerja karyawan yang maksimal dalam setiap perusahaan, salah satunya yaitu: budaya organisasi yang kuat yang memperkokoh manajemen sumber daya manusia.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Ahmad, Tewel, & Taroreh, 2019:2812), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Keandalan
2. Kualitas
3. Kuantitas
4. Kemampuan bekerja sama.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberi arti (shared meaning) dari suatu nilai yang ada. Budaya organisasional ini akan membentuk norma-norma dan menjadi pedoman perilaku yang

menentukan sikap perilaku anggotanya dan dapat diterima oleh anggota lainnya karena norma-norma itu baik dan benar mulai dari top manajemen sampai pada karyawan operasional (Nurrahmi et al., 2020).

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal (Siwi et al., 2020).

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka (M. Astutik, 2017).

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi atau perusahaan.

Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gayabudaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan

filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Ariani & Harun, 2018).

Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting sebagai indikator budaya organisasi, antara lain sebagai berikut (M. Astutik, 2017) :

1. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko.

Yaitu suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

2. Pengarahan.

Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

3. Integrasi.

Yaitu sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Anggolo Kinicki (2013) adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikir sehat dan masuk akal.

2.1.2.3 Tipe Perspektif Budaya Organisasi

Menurut Robert Kreitner dan Anggolo Kinicki (2013), terdapat tiga tipe perspektif budaya yang bersifat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi, yaitu:

1. *Strength perspective*, memprediksi hubungan penting antara kekuatan budaya organisasi dan kinerja jangka panjang. Gagasannya adalah bahwa *strong culture* menciptakan penyelarasan tujuan, motivasi pekerja, struktur dan kontrol yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja seorang karyawan dalam organisasi.
2. *Fit perspective*, didasarkan pada premis bahwa budaya organisasi harus selaras dengan konteks bisnis atau strateginya. Budaya yang melakukan standarisasi dan perencanaan mungkin bekerja baik dalam industri yang berjalan lambat, tetapi tidak cocok dalam perusahaan internet yang bekerja dengan perubahan sangat tinggi dan lingkungan yang berubah. Sebaliknya, budaya di mana kinerja individual dihargai dapat membantu organisasi penjualan, tetapi akan merusak kinerja dalam organisasi di mana orang bekerja dalam tim. Dengan demikian, tidak ada satu budaya terbaik, masing-masing sesuai kondisinya. Kinerja ekonomi hanya memberikan hasil finansial jika sesuai dengan konteksnya.
3. *Adaptive perspective*, mengasumsikan bahwa budaya yang paling efektif membantu organisasi mengantisipasi dan mengadaptasi

pada perubahan lingkungan. Mengasumsi bahwa budaya adaptif meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur melalui :

1. Norma

Yaitu sebuah aturan yang tidak tertulis yang diterima anggota kelompok. Norma memberi tahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan dibawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2. Nilai Dominan

Yaitu nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

3. Aturan

Yaitu peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi serta dijalankan oleh seluruh karyawan di dalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4. Iklim Organisasi

Yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan di dalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

Tabel 2.1
Indikator Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator
Norma (Norms)	- Kerja sama - Saling menghargai
Nilai Dominan (Dominan Value)	- Keadilan - Informasi
Aturam Pilosofi (Philosophy Rule)	- motivasi - kepercayaan
Iklim Organisasi (Organization Climate)	- keterlibatan - kesejahteraan

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Salah satu aspek berharga dalam membentuk kinerja karyawan yang mengakibatkan pengaruh langsung terhadap karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil meningkatkan kinerja organisasi adalah lingkungan kerja. (Yantika et al., 2018:175). Menurut (Anam, 2018:46), lingkungan kerja ialah sesuatu yang ada disekeliling karyawan sehingga mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan rasa aman, nyaman, serta rasa puas dalam melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Menurut (Darmadi, 2020:242), lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar para karyawan sehingga mempengaruhi dirinya dalam menjalankan kewajiban yang telah diberikan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, pencahayaan yang bagus dan lain-lain. Menurut (Adha, Qomariah, & Hafidzi, 2019:50), lingkungan kerja ialah sebagai keseluruhan peralatan dan alat-alat yang dihadapi, lingkungan sekitarnya pada saat seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengorganisasian kerja baik yang dilakukan satu orang maupun lebih dari satu orang. Menurut (Effendy & Fitria, 2019:50), lingkungan kerja merupakan interaksi kerja secara langsung dengan atasan maupun sesama rekan kerja dan juga bawahan.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bisa dinyatakan lingkungan kerja ialah seluruh yang berada disekeliling karyawan

ketika sedang bekerja, baik dalam bentuk fisik atau non fisik sehingga mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut penelitian dari (Sabil, 2018:8), lingkungan kerja terbagimenjadi dua jenis, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik ialah semua keadaan yang bentuknya fisik diarea kerja sehingga berpengaruh terhadap karyawan secara langsung maupun tidak serta terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Lingkungan kerja langsung yang berkaitan dengan karyawan, yaitu kursi, meja, pusat kerja dan lain sebagainya.
- b. Lingkungan umum atau perantara bisa juga mempengaruhi keadaan pada manusia, yaitu temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, penerangan, suara bising, aroma yang kurang enak dan lain sebagainya.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan hubungan kerja baik dengan sesama rekan maupun atasan beserta dengan suasana yang terjadi.

2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Feel, Herlambang, & Rozzaid, 2018:180), lingkungan kerja memiliki duapoin utama, yaitu fisik dan non fisik sehingga memberikan kesanyang menyenangkan atautidak menyenangkan.

Menurut (Fachrezi & Khair, 2020:111), adapun indikator lingkungan kerja, yaitu :

1. Fasilitas
2. Kebisingan
3. Sirkulasi Udara
4. Hubungan Kerja

Tabel 2. 2
Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja	Indikator
Fisik	<ul style="list-style-type: none"> - Suhu Udara - Sumber Udara - Fasilitas Kerja - Keamanan Tempat Kerja
Non Fisik	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan Komunikasi antara atasan dan bawahan - Hubungan Komunikasi antara sesama karyawan - Hubungan Komunikasi antara bawahan ke atasan

2.2 Kajian Empiris

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anggun Septiana Sari (2021)	Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada Lembaga Amil Zakat Nasional Daarut Tauhid Peduli Lampung	Pendekatan Kualitatif	1. Lembaga Amil Zakat Nasional Daarut Tauhid Peduli Lampung memiliki budaya Shiddiq (kejujuran), Istiqamah (tetap dalam pendirian), Fathanah (kebijaksanaan), Amanah (akuntabilitas), Tabligh (menyampaikan

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
				kebenaran) 2. Kinerja karyawan Lembaga Amil Zakat Nasional Daarut Tauhid Peduli Lampung ialah kesetiaan, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan, dan tanggung jawab.
2.	Saybi Cindeikia Umaria Putri (2020)	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Jamur Krispy FCK Kelurahan Blabak Kecamatan Pesantren Kota Kediri)	Metode Penelitian yang digunakan adalah Kualitatif	1. UMKM Jamur Krispy FCK Kediri memiliki budaya organisasi mengaji bersama, sholat berjamaah, mengikuti kajian, dan menghafalkan surat-surat al-Qur'an, serta karyawan datang tepat waktu (on time) 2. Budaya organisasi tersebut dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dan rasa ikhlas karyawan dalam bekerja. 3. Peran budaya organisasi tersebut di atas sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3.	Ernita Rohmaniati (2016)	Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Tupoksi Pendidikan Madrasah) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul	Penelitian Kualitatif	1. Deskripsi budaya organisasi lebih diwarnai kebijakan organisasi seperti visi misi 2. Budaya perilaku seperti mengucapkan salam, jabat tangan berdampak pada perilaku karyawan dalam peningkatan disiplin waktu,

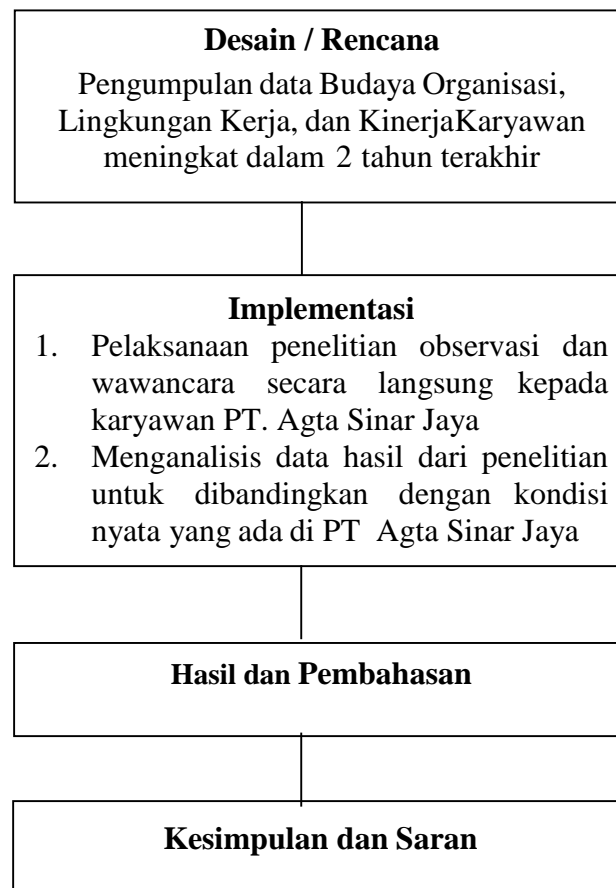
No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>efektifitas dan efisiensi, disiplin, tanggung jawab, inisiatif, dan komitmen.</p> <p>3. Budaya Organisasi yang baik dan positif berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.</p>
4.	Mary Kuronzwi (2019)	The Influence of Organizational Culture On Employees's Performance Based On A Telecommunication Company Telone Headquarter	Qualitative Research	<p>1. The One has a supportive culture to its employees, where they are very aware of their organizational culture.</p> <p>2. There is no individualism in their organization thus the work at TelOne is more of collectivism and work is mostly done in teams.</p>
5.	Arista Kresnajati Surwiyanta (2019)	Organizational Culture Based on Competing Values Framework : Case Study at Local Coffee Shops in Yogyakarta.	Qualitative Research	<p>1. The data gathered based on Organizational Culture Assessment</p> <p>2. Each organization had different types of cultures such as adhocracy, clan, and hierarchy, with no single organization that was dominant in market culture.</p>
6.	Alena Yuryna Connolly, Michael Lang, (2016)	The Effect of Organisational Culture on Employee Security Behaviour : A Qualitative Study	Qualitative Research	<p>1. Organisational Culture value of solidarity and people-orientation promote information security compliance</p> <p>2. Sociability and task-orientation have a negative effect on employee security behaviour.</p>

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Risky Hermawan, Dedi Rianto Rahadi (2021)	Analisis Lingkungan Kerjadan Peningkatan Kerja Karyawan melalui Motivasi: Studi Literatur.	Penelitian Kualitatif.	Lingkungan Kerja merupakan kondisi instansi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan saat menjalankan tugasnya dalam kehidupan sosial, psikologi, dan fisik.
8.	Norida Bhestari (2019)	Implementasi Gaya Kepemimpinan ,Budaya Organisasi, danIklim Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah, Boyolangu	Penelitian Kualitatif.	1. Gaya Kepemimpinanyang diterapkan olehBMT Sinar Amanah Boyolangu adalah gaya kepemimpinan demokratis 2. Dampak dari penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja adalah tingkat kemampuan dan pengetahuan karyawan lebih baik dari tahun- tahun sebelumnya, serta tingkat kedisiplinan meningkat cukup baik.
9.	Efendi, Marisi Butarbutardan Mangara Nababan (2020)	Analisis Pengaruh LingkunganKerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Toledo Tuktuk Samosir	Penelitian Kuantitatifdan Kualitatif	Dari hasil analisis danpembahasan mengawasi mengatiknya denganlayak pakai, contoh nya yaitu kursi, meja dan alat-alat kantor lainnya. KinerjaKaryawan juga sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan dengan memperhatikanlagi kinerja karyawan sehingga tidak menurunkan kualitas pendapatan

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>erusahaan dan memberikan dorongan, arahan dan memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja.</p>
10.	<p>Ria Santika, M. Uhaib As'ad, A.Nikharawi Hamdie, (2020)</p>	<p>Peran Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Kapuas Barat</p>	<p>Penelitian Kualitatif</p>	<p>1.Peran Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Kapuas Barat kurang baik, karena perlengkapan kerja yang kurang memadai, pelayanan kepada pegawai yang kurang diperhatikan dan kondisi kerja yang kurang nyaman, sehingga membuat kualitas kerja pegawainya kurang baik 2.Lingkungan Kerja yang kurang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang kurang baik juga</p>
11.	<p>Teguh Suropto (2016)</p>	<p>Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi yang Islami</p>	<p>Penelitian Kualitatif</p>	<p>1. Kepemimpinan Islami memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Budaya Organisasi yang Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

2.3 Diagram Alur Penelitian

Secara umum langkah penelitian ini ditampilkan dalam diagram sebagai berikut :



Gambar 2.1 Diagram Alur Penelitian