BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Dalam tinjauan pustaka, peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang berkaitan dan relevan sesuai penelitian yang akan dilakukan penelitian. Dengan demikian, penelitian mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap, pembanding, dan memberi gambaran awal mengenai kajian terkait permasalahan dalam penelitian ini.

Berikut beberapa tinjauan pustaka yang mendukung mengenai judul penelitian penulis :

Tabel 2.1

Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Uraian	Peneliti			
		Riska Pratiwi	**Entis Sutisna**	**Aput Ivan Alindra**	**Restu Ferasari**
1.	Universitas	Universitas Hasanuddin Makassar	Universitas Komputer Indonesia	Universitas Negeri Yogyakarta	Universitas Komputer Indonesia
2.	Tahun	2012	2013	2015	2017

3.	Judul	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar	Etos Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Pratama Jaya Ciamis	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center	Pengaruh Budaya Organisasi PT Pindad (Persero) Bandung Terhadap Kinerja Karyawan Pada Strata III
4.	Metode	Kuantitatif dengan analisis deskriptif	Kuantitatif dengan deskriptif analisis	Kuantitatif analisis deskriptif	Kuantitatif Analisis deskriptif
5.	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar sebesar 32 % dan 68 % dipengaruhi oleh faktor lain.	Hasil penelitian secara kuantitatif menunjukkan besarnya pengaruh etos kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai adanya pengaruh budaya organisasi PT Pindad (Persero) Bandung terhadap kinerja karyawan pada strata III sebagai strata yang langsung berhubungan dengan budaya organisasi tersebut.
6.	Kesimpulan	Bahwa budaya organisasi para pegawai instansi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara	Kesimpulannya yaitu Budaya organisasi mempunyai	Kesimpulannya yakni bahwa budaya organisasi mempunyai	Kesimpulan sementara dari penelitian ini yaitu ada atau

	Kesimpulan	dan Lelang Makassar dapat dikategorikan baik juga para pegawai intansi Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar memiliki kinerja dengan kategori tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan etos kerja.	pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Depok Sport Center yaitu sebesar 62,7%.	tidak adanya pengaruh positif antara budaya organisasi PT Pindad (Persero) di Kota Bandung terhadap kinerja karyawan pada strata III.
7.	Perbedaaan dan Persamaan	• Pemilihan sampel yaitu dengan sampel jenuh. • Uji Reliabilitas menggunakan rumus Alpha • Tingkat signifikansi yang digunakan sebanyak 5 % • Variabel X Budaya Organisasi (Teori Robbins 1998:248 dan *Core Values* DJKN) • Variabel Y Kinerja Pegawai (Hasibuan 2002: 56) • Teori Payung : Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja (Hotter dan Heskett 1997) • Instrument menggunakan	• Pengambilan sampel yaitu dengan sample jenuh • Variabel X1 Etos Kerja (Sinamo 2005), Variabel X2 Budaya Organisasi (Robbins 2008), Variabel Y Kinerja Karyawan (Bernadin 2007) • Teori Payung : Tampubolon (2007) & Ulo Ujo (2009) • Menggunak-an Paradigma Ganda dengan Dua Variabel • Uji Validitas	• Pengambil-an sample dengan sample jenuh. • Teknik uji menggunak-an korelasi • Variabel X Budaya Organisasi (Robbins 2006 : 279) • Variabel Y Kinerja Karyawan (Robbins 2006 : 260) • Teori Payung : Budaya Organisasi (2006 : 296) • Jenis Penelitian asosiatif dan teknik analisis kuantitatif • Instrument menggunak	• Pengambil-an sample dengan brobability sampling • Variabel X Budaya Organisasi Robbins (2006 : 279) • Variabel Y Kinerja Karyawan (Prawirosentoso (1999) dalam bukunya Sutrisno 2015: 179) • Teori Payung : Budaya Organisasi (Deal & Kennedy (1982), Miner (1990) dan Robbins (1990) pada Sutrisno (2015:3)) • Tingkat Signifikansi sebanyak

	Perbedaan dan Persamaan	skala likert 1-5 • Teknik Pengumpulan Data : Penelitian Lapangan dan Penelitian Kepustakaan. • Jenis Data : Kualitatif dan Kuanttatif • Sumber Data : Data Primer dan Sekunder • Teknik Analisa Data : Regresi Linear Sederhana • Koefisien Determinasi (Riduwan 2004 : 136)	dengan menggunak-an Korelasi Person. • Taraf Signifikansi sebanayk 5% • Uji Reliabilitas dengan menggunak-an Korelasi Person • Teknik Analisa Data menggunak-an Regresi Linear Bereganda	an skala likert hanya 1-4 • Taraf signifikansi sebanyak 5% • Koefisien Reliabilitas yang digunakan dari Suharsimi Arikanto 2002 :245) • Metode Analisis : Uji Normalitas, Uji Linearitas, Uji Hipotesis, dan Koefisien Determinasi	10% • Instrument menggunak an skala likert 1-5 • Teknik analisa data menggunak an : Koding Data, Tabulasi • Koefisien Korelasi Menurut Sugiyono 2004:183) • Menggunak -an Uji T • Menggunak -an hipotesis deskrptif • Uji Validitas : Korelasi Person • Uji Reliabilitas : Spearman Brown • Uji Statistik : Regresi Linear Sederhana • Mengguna-kan Koefisien Determinasi

Sumber : Data Peneliti 2017

2.1.2 Tinjauan Tentang Komunikasi

2.1.2.1 Hakikat dan Definisi Komunikasi

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *Communication* menurut asal katanya berasal dari bahasa latin *Communicaten,* dalam perkatan ini bersumber dari kata *Communis* yang berarti sama, sama disini , maksudnya adalah sama makna. Jadi, jika dua orang terlibat dalam komunikasi maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dikomunikasikan, yakni baik si penerima maupun si pengirim sepaham dari suatu pesan tertentu. (Effendy, 2000: 9)

Pengertian komunikasi secara etimologis diatas adalah bahwa komunikasi itu minimal harus mengandung kesamaan makna antara dua pihak yang terlibat. Dikatakan minimal karena kegiatan komunikasi tidak hanya informatif, yakni agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan. Jika berbicara mengenai definisi komunikasi, tidak ada definisi yang salah dan benar, definisi diuraikan untuk menjelaskan fenomena yang didefinisikan dan mengevaluasinya. Beberapa definisi mungkin terlalu sempit, misalnya komunikasi adalah penyampaian pesan melalui media tertentu atau justru terlalu luas misalnya, komunikasi adalah

interaksi antar dua makhluk hidup atau lebih sehingga para peserta komunikasi ini mungkin termasuk hewan, tanaman, dan makhluk hidup lainnya.

Selain definisi tersebut adapun definisi komunikasi menurut Roger dan D Lawrence (1981), yakni :

> "suatu peroses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam". (Cangara, 2004:19)

Sedangkan Onong Uchjana Effendy berpendapat bahwa komunikasi adalah :

> "Proses pernyataan antara manusia yang dinyatakan adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurannya" (Effendy, 1993:28)

Akan tetapi seseorang akan dapat mengubah sikap pendapat atau perilaku orang lain apabila komunikasinya itu bersifat komunikatif, yakni pesan-pesan yang disampaikan tidak hanya dimengerti oleh komunikator tetapi juga dimengerti oleh komunikan untuk mencapai suatu komunikasi yang bersifat komunikatif, maka seorang komunikator harus mengetahui dahulu kerangka berfikir (*Frame Of Reference*) dan pengalaman (*Field Of Experience*) calon komunikan.

Beragamnya definisi mengenai komunikasi menuntun kita untuk lebih mengenal komunikasi secara konseptualisasi,

komunikasi terdiri dari tiga konseptualisasi seperti yang diungkapkan Wenburg dan Wilmot (Mulyana, 2000: 62-68):

1. Komunikasi sebagai tindakan satu arah

Suatu pemahaman mengenai komunikasi manusia adalah komunikasi yang mengisyaratkan penyampaian pesan searah dari seseorang (atau suatu lembaga) kepada seseorang (sekelompok orang lainnya baik secara langsung maupun melalui media. Jadi komunikasi dianggap sebagai proses linear yang dimulai dengan sumber atau pengirim dan berakhir pada penerima, sasaran atau tujuanya.

2. Komunikasi sebagai interaksi

Pandangan ini menyeretkan komunikasi dengan proses sebab-akibat atau aksi-reaksi yang arahnya bergantian. Seseorang menyampaikan pesan baik verbal maupun non verbal, seorang penerima bereaksi dengan memberi jawaban verbal atau mengunggukkan kepala. Komunikasi sebagai interaksi dipandang lebih dinamis dari pada komunikasi satu arah. Namun pandangan ini masih membedakan para peserta sebagai pengirim dan penerima karena itu masih berorientasi pada sumber jadi masih bersifat mekanis dan statis.

3. Komunikasi sebagai transaksi

` Dalam konteks ini komunikasi adalah suatu proses personal karena makna atau pemahaman yang kita peroleh pada dasarnya

bersifat pribadi. Komunikasi bersifat dinamis, lebih sesuai untuk komunikasi tatap muka yang memungkinkan pesan atau respon verbal dan nonverbal bisa diketahui dengan langsung, konsep ini tidak membatasi komunikasi sebagai komunikasi yang disengaja atau respon yang dapat diamati. Komunikasi dilihat sebagai peroses dinamis yang berkesinambungan mengubah perilaku-perilaku pihak yang berkomunikasi.

Setelah melihat berbagai hakikat dan definisi komunikasi yang disebutkan para ahli komunikasi yang disebutkan para ahli, Harold D.Lasswell (1960) mengemukakan bahwa komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan :

1) Siapa? *Who*?
2) Mengatakan apa? *Says what*?
3) Dengan saluran apa? *In which channel*?
4) Kepada siapa? *To Whom*?
5) Dengan akibat apa atau hasil apa? *With what effect*?

(Mulyana, 2005:62)

2.1.2.2 Komponen-komponen Komunikasi

Komponen komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi bisa berlangsung dengan baik. Menurut Laswell dalam Effendy (2000: 6), lingkup Ilmu Komunikasi berdasarkan komponennya terdiri dari:

1. Komunikator *(Communicator*)
2. Pesan (*message)*
3. Media (*media*)
4. Komunikan (*Communicant*)
5. Efek (*effect)*

Berdasarkan komponen-komponen tersebut Lasswell menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.

1. Komunikator (*communicator*) dan komunikan *(communicant)*

Komunikator *(communicator)* adalah sumber, pengirim, atau pihak yang mengambil prakarsa untuk berkomunikasi dengan pihak lain. Karena itu komunikator disebut juga pengirim, sumber, *source,* atau *encoder*. Komunikator yang menetapkan peranan dari seluruh unsur proses komunikasi. Komunikator harus mampu mengembangkan diri sebagai penyebar pesan, memanipulasi pesan, memilih media, menganalisis audiens agar pesan-pesan dapat mempengaruhi warga masyarakatnya. Komunikan adalah seseorang atau sekelompok orang atau organisasi/institusi yang menjadi sasaran penerima pesan. Komunikator dan komunikan juga dikenal dengan istilah sumber-penerima, karena sumber-penerima sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber (pembicara) sekaligus penerima (pendengar). Anda

mengirimkan pesan ketika anda berbicara, menulis, memberikan isyarat tubuh, atau tersenyum, anda menerima pesan dengan mendengarkan, membaca, mambaui, dan sebagainya (Devito 1997: 27).

Tetapi ketika kita mengirim pesan kita juga menerima pesan. Anda menerima pesan kita juga menerima pesan. Anda menerima pesan kita sendiri (kita mendengar diri sendiri, merasakan gerak tubuh sendiri, dan melihat banyak isyarat tubuh kita sendiri) dan kita menerima pesan dari orang lain secara visual, melalui pendengaran atau bahkan melalui rabaan dan penciuman. Ketika kita berbicara dengan orang lain, kita memandangnya untuk mendapatkan tanggapan untuk mendapatkan dukungan pengertian, simpati, persetujuan dan sebagainya. Ketika kita menyerap isyarat-isyarat nonverbal ini, kita menjalankan fungsi penerima.

2. Pesan (*message*)

Pesan dalam proses komunikasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan terdiri dari isi *(the content)* dan lambang *(symbol).* Lambang dalam media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna dan sebagainya yang secara langsung mampu menerjemahkan pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan (Effendy, 2000:11).

Bahasa adalah lambang yang paling banyak dipergunakan, namun tidak semua orang pandai berkta-kata secara tepat yang

dapat mencerminkan pikiran dan perasaannya. Kial *(gesture*) memang dapat menerjemahkan pikiran seseorang sehingga terekspresikan secara fisik namun gerakan tubuh hanya dapat menyampaikan pesan yang terbatas. Isyarat dengan menggunakan alat seperti tongtong, bedug, sirine dan lain-lain serta warna yang mempunyai makna tertentu, kedua lambing itu sama-sama terbatas dalam mentransmisikan pikiran seseorang pada orang lain.

3. Media (media)

Media sering disebut sebagai saluran komunikasi, jarang sekali komunikasi berlangsung melalui satu saluran, kita mungkin menggunakan dua atau tiga saluran secara semultan (Devito, 1997: 28). Sebagai contoh dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengar (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktori), dan sering kita saling menyentuh itupun komunikasi (saluran taktil).

Media juga dapat dilihat dari sudut media tradisional dan modern yang dewasa ini banyak dipergunakan (Effendy 2000: 37). Tradisional misalnya kentongan, bedug, pagelaran seni, dan lain-lain sedangkan yang lebih modern misalnya surat, papan pengumuman, telepon, telegram, pamphlet, poster, spanduk, surat kabar, majalah, film, televisi, dan internet yang pada umumnya

diklasifikasikan sebagai media tulisan atau cetak, visual, audio, dan audio visual.

4. Efek *(effect*)

Komunikasi selalu mempunyai efek atau dampak atas satu atau lebih orang yang terlihat dalam tindakan komunikasi. Pada setiap tindak komunikasi selalu ada kosekuensi. Pertama anda mungkin memperoleh pengetahuan atau belajar bagaimana menganalisis, melakukan sintesis atau mengevaluasi sesuatu, ini adalah efek intelektual atau kognitif.

2.1.2.3 Sifat Komunikasi

Berikut adalah sifat komunikasi yang terdiri dari beberapa macam, yaitu:

1. Tatap muka (*face-to-face)*
2. Bermedia (*Mediated*)
3. Verbal *(verbal*) – lisan *(oral*) – tulisan
4. Non Verbal (*Non- verbal*) – gerakan / isyarat badaniah (*gestural*) – bergambar (*pictorial*).

(Effendy, 2002: 7)

Dalam penyampaian pesan, seorang komunikator (pengirim) dituntut untuk memiliki kemampuan dan sarana agar mendapat umpan balik *(feedback*) dari komunikan (penerima), sehingga maksud dari pesan tersebut dapat dipenuhi dengan baik dan berjalan efektif. Komunikasi dengan tatap muka (*face-to-face)* dilakukan antara komunikator dengan komunikan secara langsung, tanpa menggunakan media apapun kecuali

bahasa sebagai lambang atau simbol komunikasi bermedia dilakukan oleh komunikator kepada komunikan, dengan menggunakan media sebagai alat bantu dalam menyampaikan pesannya.

Komunikator dapat menyampaikan pesannya secara verbal dan nonverbal. Verbal dibagi kedalam dua macam yaitu lisan *(oral*) dan tulisan (*written/printed*). Sementara non verbal dapat menggunakan gerakan atau isyarat badaniah *(gestural*) seperti melambaikan tangan, mengedipkan mata dan sebagainya, dan menggunakan gambar untuk mengemukakan ide atau gagasannya.

2.1.2.4 Fungsi Komunikasi

Dalam bukunya Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi, Onong Uchjana Effendy menyebutkan secara singkat empat fungsi komunikasi, diantaranya :

1. Menginformasikan (*to inform*)
2. Mendidik *(to educate)*
3. Menghibur (*to entertain*)
4. Mempengaruhi *(to influence).*

(Effendy, 2003: 55)

Fungsi adalah potensi yang dapat digunakan untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu. Hafied Cangra dalam bukunya Ilmu Komunikasi menjelaskan fungsi komunikasi sesuai tipe komunikasi yakni komunikasi dengan diri sendiri, komunikasi antar pribadi, komunikasi publik, dan komunikasi massa.

Komunikasi dengan diri sendiri berfungsi untuk mengembangkan kreativitas imajinasi, memahami dan mengendalikan diri, serta meningkatkan kematangan berpikir sebelum mengambil keputusan. Fungsi komunikasi antarpribadi adalah berusaha meningkatkan hubungan insani (*human relations*), menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagai pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

Komunikasi publik berfungsi untuk menumbuhkan semangat kebersamaan (solidaritas), mempengaruhi orang lain, memberi informasi, mendidik, dan menghibur. Komunikasi massa berfungsi untuk menyebarluaskan informasi, meratakan pendidikan, merangsang pertumbuhan ekonomi dan menciptakan kegembiraan dalam hidup seseorang. (Cangara, 2004 : 55-57).

2.1.2.5 Tujuan Komunikasi

Dalam menyampaikan informasi dan mencari informasi kepada mereka, agar apa yang kita sampaikan dapat dimengerti sehingga komunikasi yang kita laksanakan dapat tercapai. Pada umumnya komunikasi dapat mempunyai beberapa tujuan antara lain:

a. Supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain dengan pendekatan yang persuasif bujan memaksakan kehendak.
b. Memahami orang lain, kita sebagai pejabat atau pemimpin harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang

digunakannya, jangan mereka menginginkan arah ke barat tapi kita memberi jalur ke timur.

c. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam mungkin berupa kegiatan yang dimaksudkan ini adalah kegiatan yang banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara yang terbaik melakukannya.

d. Supaya yang kita sampaikan itu dapat dimengerti sebagai pejabat ataupun komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) atau bawahan dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengikuti apa yang dimaksudkan (Effendy, 2003: 18).

Jadi secara singkat dapat dikatakan tujuan komunikasi itu adalah mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan, dan tindakan.

2.1.3 Tinjauan Komunikasi Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menurut Dedy Mulyana dalam buku yang berjudul "Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar", yaitu :

> "Komunikasi organasasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan

> komunikasi horizontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antarsejawat, juga termasuk gosip.(Mulyana, 2005 :75).

Pengertian komunikasi organisasi menurut Wiryanto dalam buku yang berjudul "Pengantar Ilmu Komunikasi" adalah sebagai berikut, "Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi didalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi".(Wiryanto, 2004 : 54).

Sedangkan menurut S. Djuarda Sendjaja dalam buku yang berjudul "Teori Komunikasi", komunikasi organisasi adalah : "Merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan". (Sendjaja, 1994 : 132).

Menurut Goldhaber yang dikutip oleh S. Djuarda Sendjaja dalam buku yang berjudul "Teori Komunikasi", pengertian komunikasi organisasi adalah "Arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain". (Sendjaja, 1994 : 133). Dengan landasan dan konsep pengertian komunikasi organisasi yang telah dijelaskan diatas sehingga batasan tentang komunikasi organisasi, yaitu: komunikasi antara manusia yang terjadi dalam konteks organisasi.

2.1.3.2 Arus Komunikasi dalam Organisasi

Arus komunikasi menurut Adler dan Gorge Rodman dalam bukunya "*Understanding Human Communications*", yang dikutip oleh S. Djuarda Sendjaja dalam buku yang berjudul "Teori Komunikasi"

1. komunikasi ke atas
2. komunikasi ke bawah
3. Komunikasi horizontal (Sendjaja, 1994 : 133).

Sedangkan menurut Wiryanto dalam buku yang berjudul "Pengantar Ilmu Komunikasi" arus komunikasi organisasi yaitu sebagai berikut:

1. komunikasi ke atas
2. komunikasi ke bawah
3. Komunikasi lateral (Wiryanto, 2004 : 65).

2.1.3.3 Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi, baik yang berorentasi komersil maupun sosial, aktivitas komunikasi melibatkan empat fungsi, Menurut S. Djuarsa Sendjaja dalam buku yang berjudul "Teori Komunikasi", yaitu :

1. Fungsi *informative*
2. Fungsi *regulative*
3. Fungsi *persuasive*.
4. Fungsi integrasi. (Sendjaja, 1994 : 138).

Dalam Fungsi *informative* Organisasi dipandang sebagai suatu sistem pengelolaan informasi berupaya memperoleh informasi sebanyak-banyak dengan kualitas sebaik-baiknya dan tepat waktu. Informasi yang diperoleh oleh setiap orang dalam organisasi diharapkan akan memperlancar pelaksanaan tugas masing-masing. Melalui penyebaran informasi ini, setiap orang didalam organisasi menjadi mengerti akan tata cara serta kebijaksaan yang diterapkan pimpinan.

Sedangkan fungsi *regulatif* berhubungan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, ada dua hal yang berperan dalam fungsi ini, yaitu:

1) Atasan atau orang-orang yang berada pada pucuk pimpinan (tatanan manajemen) adalah mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi. Seorang atasan memiliki kewenangan memberikan instruksi/perintah sehingga didalam struktur organisasi berada pada tempat lapian atas. Penempatan ini dimaksudkan untuk memudahkan pelaksanaan instruksi kepada lapisan yang lebih bawah walaupun sebenarnya pelaksanaan instruksi oleh lapisan bawah tergantung pada faktor-faktor lain, seperti: keabsahaan pimpinan, kredibilitas pesan, kredibilitas pimpinan dan sanksi terhadap ketidak jelasan dalam menjalankan tugas.

2) Berhubungan dengan pesan *regulative* pada dasarnya berorentasi pada kerja artinya bawahan membutuhkan kepastian tata cara dan batasan mengenai pekerjaannya.

Fungsi *persuatif* lebih banyak dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari karyawan tanpa adanya unsur paksaan apalagi kekerasaan. Melalui teknik persuasif, seolah-olah dengan kesadaran penuh karyawan bekerja tanpa adanya komando, tetapi merupakan inisiatif karyawan.

Untuk menjalankan fungsi intergrasi, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newletter*, buletin) dan laporan kemajuan organisasi, dan saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja. Diharapkan melaluli media komunikasi tersebut, anggota organisasi dapat memahami setiap kebijaksanaan pimpinan, selanjutnya diharapkan mereka akan menjalankan tugas dengan baik, artinya setiap anggota organisasi tersebut akan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan bersama dan yang utama adalah munculnya rasa memiliki terhadap organisasi.

2.1.4 Tinjauan Tentang *Public Relations*

2.1.4.1 Pengertian *Public Relations*

Menurut J.C., Seidel, *Public Relations* Direstor, *Division of Housing, State of New York*, yang dikutip oleh Soleh Soemirat dan Elvirano Ardianto dalam buku yang berjudul "Dasar-dasar *Public Relations*" adalah *Public Relations* adalah :

> "Proses yang kontinu dari usaha-usaha manajemen untuk memperoleh *goodwill* dan pengertian dari para pelanggannya, pegawainya dan publik umumnya; kedalam dengan mengadakan analisa dan perbaikan-perbaikan terhadap diri sendiri, keluar dengan mengadakan pernyataan-pernyataan". (Soemirat dan Ardianto 2005 : 13).

Sedangkan menurut John E. Maison, yang dikutip oleh Rhenald Kasali dalam buku yang berjudul "Manajemen *Public Relations*", mendenifisikan secara umum, *Public Relations* adalah *"Public Relations is planned, persuasive communications designed to influence significant public*. ("Public Relations adalah merencanakan, menggunakan komunikasi dengan cara membujuk untuk mempengaruhi khalayak sasaran")". (Kasali, 2000 : 6).

Berbeda dengan denifisi yang berkaitan dengan manajemen adalah definisi yang dikeluarkan oleh Danny Grinswold, *Public Relations News (Internasional Public Relations Weekly for Executives*) yang dikutip oleh Rhenald Kasali dalam buku yang berjudul "Manajemen Public Relations", dimana *Public Relations* adalah :

> "Fungsi manajemen yang melakukan evaluasi terhadap sikap dua publik, mengidentifikasikan kebijakan dan prosedur seseorang/sebuah perusahaan terhadap publiknya, menyusun rencana serta menjalankan program-program komunikasi untuk memperoleh pemahaman dan penerimaan publik".(Kasali, 2000:7).

Lebih lanjut Fraser P. Seitel, dalam bukunya "*The Practice of Public Relations* yang dikutip oleh Soleh Soemirat dan Elvirano Ardianto dalam buku yang berjudul "Dasar-dasar *Public Relations*", memberikan denifisi tentang *Public Relations* yaitu :

> "*Public Relations* merupakan fungsi manajemen yang membantu menciptakan dan saling memelihara alur komunikasi, pengertian, dukungan, serta kerjasama suatu organisasi/perusahaan dengan publiknya dan ikut terlibat dalam menangani masalah-masalah atau isu-isu manajemen. *Public Relations* membantu manajemen dalam pemyampaian informasi dan tanggap terhadap opini publik. *Public Relations* secara efektif membantu manajemen memantau berbagai perubahan".(Soemirat dan Ardianto, 2005 : 13).

Dari beberapa denifisi yang telah dikemukakan, ada beberapa kesamaan antara pengertian yang satu dengan yang lainnya. Ada unsur-unsur utama yang sama yang menyangkut antara lain:

1) *Public Relations* sebagai fungsi manajemen yang melekat pada organisasi merupakan suatu kegiatan yang berorintasi/bertujuan untuk memperoleh *goodwill*, menciptakan dan membina pengertian dan pengakuan dari publik, membina dan memelihara kerjasama, menciptakan citra serta membentuk dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan publik-publiknya.

2) Orientasi kegiatan *Public Relations* adalah organisasi dan publik, artinya apabila antara kepentingan organisasi dan publik seimbang, maka hal ini akan menentukan sukses atau gagalnya tujuan organisasi.

3) Kegiatan *Public Relations* adalah kegiatan yang terencana, artinya setiap kegiatan yang dilakukan oleh *Public Relations* telah melalui tahapan-tahapan dimana setiap tahapan ini melalui perencanaan yang matang dan tidak asal-asalan. ini berarti *Public Relations* adalah suatu rangkaian kegiatan yang di organisasikan sebagai suatu rangkaian program yang terpadu dan teratur. jadi *Public Relations* bukanlah kegiatan yang sifatnya sembarangan.

4) Perencanaan dalam kegiatan *Public Relations* adalah perencanaan dengan tujuan yang baik untuk menciptakan opini publik yang *favourable* dan menguntungkan semua pihak.

5) Aktivitas *Public Relations* adalah aktivitas komunikasi timbal balik atau dua arah sebagai upaya untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara organisasi dan masyarakat. Hubungan yang harmonis ini timbul dari adanya *mutual understanding, mutual confidence* dan image yang baik.

Jadi dalam ke lima unsur utama tersebut diatas menunjukkan adanya hubungan kait mengkait secara holistik yang merupakan proses berkesinambungan dalam fungsional *Public Relations* yang melekat

dengan manajemen organisasi, dalam upaya mencapapi tujuan dan sasaran utama badan usaha/organisasi.

2.1.4.2 Fungsi *Public Relations*

Fungsi merupakan kegiatan operasional dari suatu benda atau lembaga. mengenai istilah fungsi ini, Ralph Curier dan allan C. Filley dalam bukunya "*Princilpe of management*" dikutip oleh Onong Uchana Effendy menyatakan bahwa "Istilah fungsi menunjukkan suatu tahap yang jelas yang dapat dibedakan bahkan dari tahap pekerjaan lain" (Effendy, 1993 : 24).

Dalam kaitannya dengan *Public Relations*, maka *Public Relations* dalam suatu organisasi dapat dikatakan berfungsi apabila menunjukkan suatu kegiatan yang jelas yang dapat dibedakan dengan kegiatan yang lainya. Fungsi *Public Relations* menurut Cutlip, Center dan Brown yang dikutip oleh Soleh Soemirat dan Elvirano Ardianto dalam buku yang berjudul "Dasar-dasar *Public Relations*" adalah "Mendukung terbentuknya saling pengertian dalam komunikasi, pemahaman, penerimaan dan kerja sama antara organisasi dengan berbagai publiknya".(Soemirat dan Ardianto, 2005 : 14)

Selanjutnya mengutip dari Edwin Emery dalam "*Inntroductions to Mass Communications*", Sr. Maria Assumpta Rumanti OSP dalam buku

yang berjudul "Dasar-dasar *Public Relations* Teori dan Praktik" menyebutkan fungsi *Public Relations*:

> "*The planned and organized effort of a company or institutions to establish mutually beneficial through acceptable communications relationship with its various publics* ("Upaya yang terencana dan terorganisasi dari sebuah perusahaan atau lembaga untuk menciptakan hubungan-hubungan yang saling bermanfaat dengan berbagai publik")". (Rumanti, 2002 : 32).

The British Instute of Public Relations mendefisinikan fungsi *Public Relations* yang dikuti oleh Onong Uchjana Effendy dalam buku Ilmu Komunikasi dalam Teori dan Praktek sebagai berikut: "Upaya yang mantap, berencana, dan berkesinambungan untuk menciptakan dan membina pengertian bersama antara organisasi dengan khalayaknya". (Effendy, 2005 : 134).

Dalam denifisi fungsi *Public Relations* diatas pada dasarnya dapat ditarik suatu kesimpulan tentang fungsi *Public Relations* secara universal sehingga mudah untuk dipahami dan dilaksanakan oleh seorang *Public Relations* yaitu menyangkut tiga fungsi *Public Relations* yang prinsipnya :

a. Mengetahui secara pasti dan mengevaluasi pendapat umum yang berkaitan dengan organisasinya.
b. Menasehati para eksekutif mengenai cara-cara menangani pendapat umum yang timbul.
c. Menggunakan komunikasi untuk mempengaruhi pendapat umum.

Fungsi *Public Relations* apabila dilaksanakan dengan seksama akan menjadi dukungan yang nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi beserta manajemenya. fungsi *Public Relations* adalah menciptakan komunikasi dua arah timbal balik sehingga dengan adanya komunikasi yang timbal balik ini kesenjangan komunikasi dalam organisasi bisa diantisipasi dan tercipta hubungan yang harmonis.

2.1.5 Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

Robbins (1998:248) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values"*).

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai *(values)*, keyakinan-keyakinan (*beliefs)*, asumsi-asumsi *(assumptions)*, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. 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). (Klimann dkk., 1988 dalam Sutrisno 2015:2)

Susanto (1997):

> "Budaya Organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadap permasalahan eksternal dan usaha peyesuaian integrasi kedalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku" (dalam Sutrisno 2015:25)

Sachramm, Krober, dan Kluckholin (dalam Teori Komunikasi oleh Syaiful Rohim 2009:148) menjabarkan tiga perspektif budaya secara luas mengenai budaya yaitu :

1. Perspektif holistik, memandang budaya sebagai cara-cara terpolar mengenai berpikir, menggunakan perasaan, dan berkreasi;
2. Perspektif variabel, yaitu terpusat pada pengekspresian budaya;
3. Perspektif kognitif, yaitu memberi penekanan kepada gagasan konsep, cetak biru, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma "pengetahuan yang diorganisasikan" yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas.

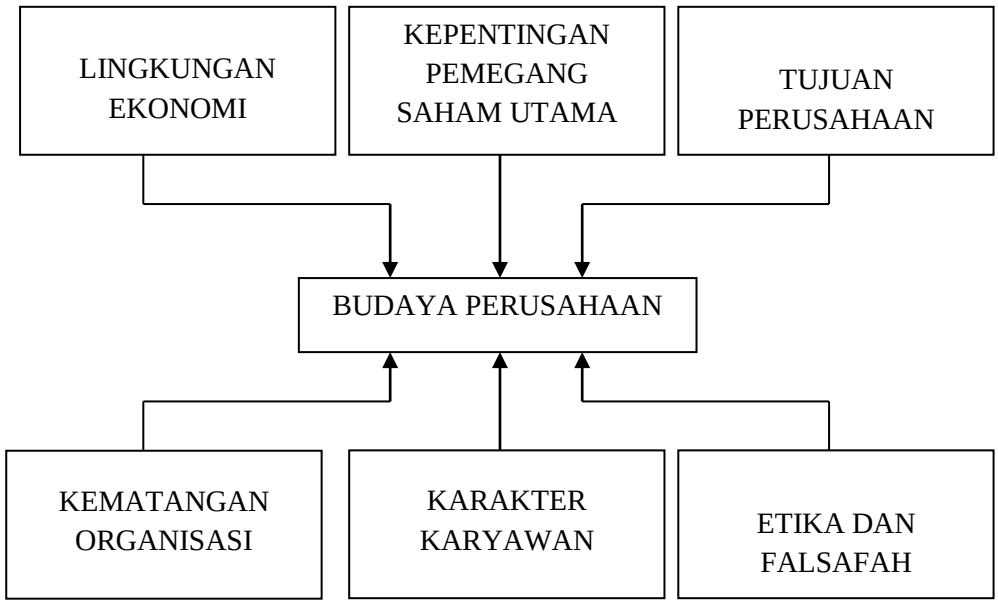
2.1.5.1 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Budaya suatu perusahaan dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana perusahaan seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem kerja perusahaan dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Adapun faktor-faktor yang membentuk budaya

organisasi (Cusway, Barry (1995:26)) dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi



Sumber : Cusway, Barry (1995:26)

2.1.5.2 Membina Budaya Organisasi

Menurut Sopiah (2005:137) Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut :

1) Seleksi pegawai yang objektif,
2) Penempatan orang dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya, *" the right man on the right place et the right time "*
3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman,
4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai,
5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau hal-hal lain yang penting,

6) Kriteria-kriteria dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan,
7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

Tentu saja langkah-langkah tersebut masih dapat ditambah dengan langkah-langkah lain sepanjang memiliki makna yang sama, yakni memantapkan budaya perusahaan. Hal lain yang penting adalah bahwa langkah-langkah tersebut harus dilakukan secara terus-menerus dan konsisten dengan disertai komitmen pemimpin perusahan.

2.1.5.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1998:608) Budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1) Memberikan batasan peran yang menciptakan perbedaan antara budaya perusahaan yang satu dengan Budaya Perusahaan yang lain.
2) Memberikan identitas bagi anggota perusahaan
3) Budaya Perusahaan membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari kepentingan diri sendiri.
4) Budaya Perusahaan meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Sedangkan menurut WT Heelen & Hunger (1986) dalam Sopiah (2008) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan budaya perusahaan, yaitu :

1) Membantu menciptakan memiliki rasa jati diri bagi pekerja,

2) Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan,
3) Membantu meningkatkan stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial,
4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

2.1.5.4 Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (1993) dalam bukunya Sutrisno 2015 : 27), sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akan budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulan rasa memiliki indentitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan

aktivitasnya didalam organisasi, sehingga sejak nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

2.1.6 Kinerja karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja.

Menurut Anwar Prabu (2001:67) " Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Selanjutnya Veithzal Rivai (2008:309) " Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan". Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau *output* yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun

peranannya dalam suatu perusahaan yang dapat dilihat baik melalui kuantitas maupun kualitasnya.

2.1.6.2 Jenis-jenis penilaian kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008:323) :

1. Penilaian hanya oleh atasan : dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini, atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf, atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite, sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir hasilnya didasarkan pada plilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari

pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.

6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Sedangkan menurut Lopes (1982) mengatakan standar pengukuran prestasi kerja dapat dilihat dari :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapatan atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

(dalam Sutrisno 2015:180)

2.1.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
1. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
2. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
3. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
   a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau *transfer*, rotasi pekerjaan.
   b. Promosi, kenaikan jabatan.
   b. *Training* atau latihan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
7. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.

2.1.6.4 Pentingnya Pengukuran Kinerja

Umi Narimawati (2005:88), menyatakan, "kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil".

2.1.6.5 Kriteria Pengukuran Kinerja

Berdasarkan Penelitian Dewi Ma`rifah (2005), beberapa aspek yang dapat mengukur kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Pengetahuan kerja adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
4. Keandalan adalah tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

5. Kehadiran, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
6. Kerjasama, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama antara rekan kerja maupun dengan atasan.

2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Seiring berkembangnya zaman, budaya organisasi merupakan suatu hal yang penting sebagai suatu kekuatan dalam mempengaruhi filosofi kerja karyawan. Kondisi budaya yang baik dalam organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan meningkatkan kinerja para karyawannya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena budaya perusahaan mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakan manusia yang terlibat dalam perusahaan.

> Sobirin (1997) menyatakan bahwa :
> ”Sukses tidaknya sebuah perusahaan terletak pada kuat atau tidaknya budaya perusahaan tersebut. Alasannya : kinerja para individu dan kinerja perusahaan serta bagaimana *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan tidak akan dapat dipahami dengan baik kecuali dengan memahami budayanya”.

Adapun menurut Sutrisno (2015:157) dalam bukunya mengatakan mengenai hubungan budaya organisasi terhadap efektivitas, yakni bahwa budaya organisasi yang kuat ialah budaya yang positif, yang ciri-cirinya antara lain:

1. Nilai-nilai budaya perusahaan disadari, dipahami, dan menjiwai para anggota organisasi.

2. Nilai-nilai itu menjadi panutan, diikuti, dan ditaati oleh sebagian besar para anggota organisasi.
3. Nilai-nilai itu menompang tujuan organisasi dan tujuan para anggotanya.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoretis

Dari penelitian yang diteliti terdapat dua variable yang akan diteliti yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan . Dasar pemikiran untuk variable independen / bebas (variable x) peneliti mendeskripsikan mengenai definisi atau faktor-faktor yang berkaitan dengan budaya organisasi. Begitupun dengan variabel terikat / tidak bebas (variabel y) peneliti mendeskripsikan mengenai definisi dan faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja.

Menurut Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990) pada buku Budaya Organisasi karya Edy Sutrisno (2015:3), menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap prilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, karena menimbulkan antara lain :

1. Nilai- nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesetaraan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;

6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan konstribusinya, yang sangat *rewarding;*
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek pengarahan prilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
9. Budaya berpengaruh terhadap prilaku individual maupun kelompok.

Maka jelas apa yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas bahwa budaya organisasi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Terlebih budaya organisasi dipengaruhi oleh latar belakang visi dan misi perusahaan atau suatu organisasi. Sehingga *output* dari budaya organisasi tersebut dapat dilihat kinerja karyawannya yang meningkat maupun tidak, serta melihat pula efektifitas peningkatan kinerja perusahaan.

Bertolak dari definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dalam bukunya Edi Sutrisno tersebut, maka yang dijadikan indikator oleh peneliti untuk mengukur variabel X yaitu budaya organisasi. Indikator-indikator budaya organisasi menurut Robbins (2006 : 279), adalah sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil resiko)

   Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. *Attention to detail* (perhatian terhadap detail)

   Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau

memperlihatkan kecermatan analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. *Outcome Orientation* (berorientasi pada hasil)
   Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen focus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. *People Orientation* (berorientasi pada manusia)
   Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang didalam organisasi tersebut.
5. *Team Orientation* (berorientasi pada tim)
   Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. *Aggressiveness* (agresivitas)
   Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.
7. *Stability* (stabilitas)
   Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Sedangkan pemikiran untuk variabel dependent/terikat (variabel y), peneliti mendeskripsikan mengeani definisi atau faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Beberapa definisi mengenai kinerja menurut Prawirosentoso (1999) dalam buku Edi Sutrisno mengenai Budaya Organiasai (2015:176), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Prawirosentono tersebut mengatakan bahwa ada empat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya :

1. Efektifitas dan Efisien

   Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja dikur oleh efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

   Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan

organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disipillin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu abaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energy atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada didalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

Di sini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi tersebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

2.2.2 Kerangka Pemikiran Konseptual / Praktis

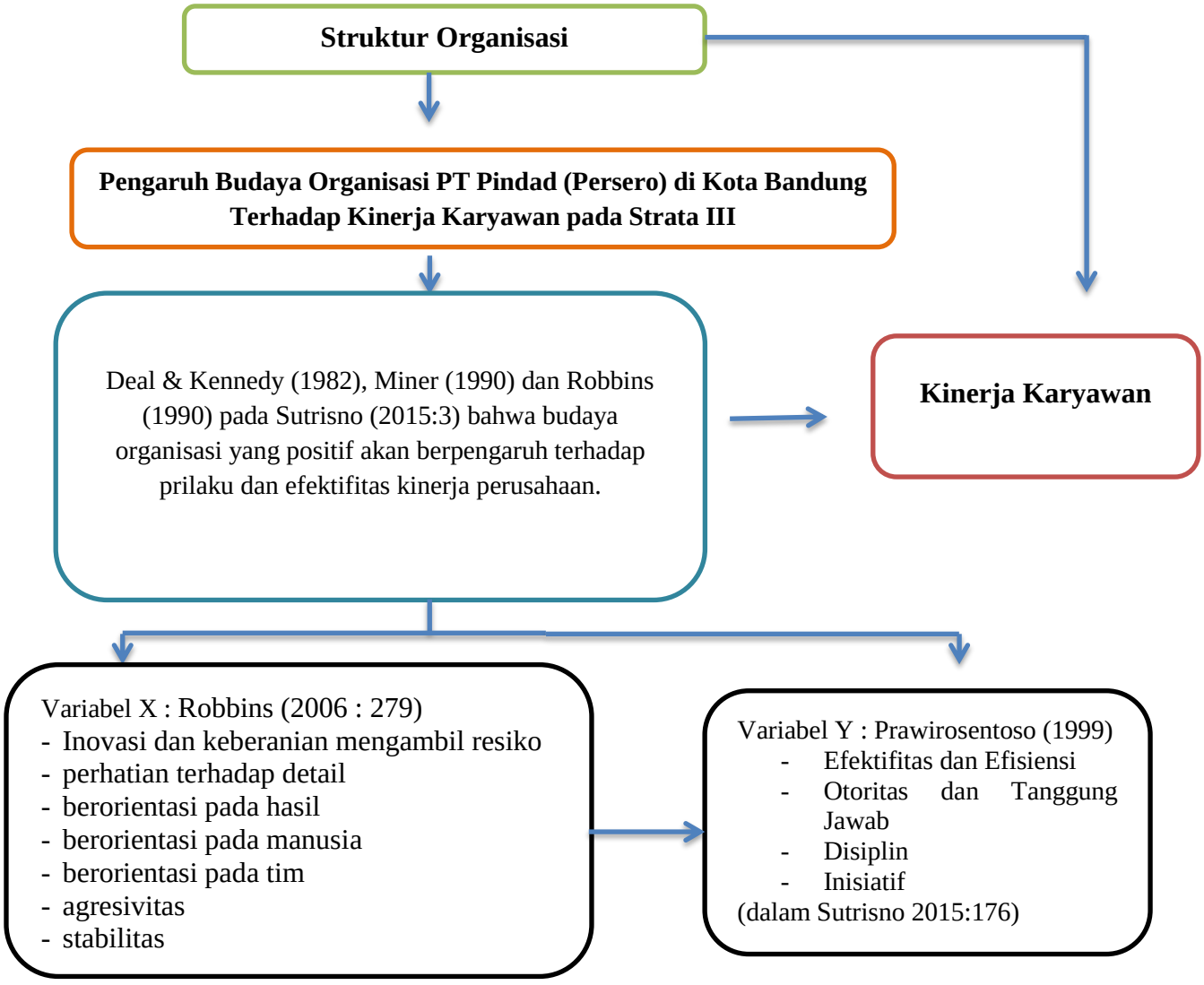
Dalam sub bab ini akan diaplikasikan seluruh teori-teori yang digunakan pada kerangka teoritis diatas, dimana teori-teori tersebut akan diaplikasikan pada objek dan subjek penelitian untuk menjawab sejauhmana pengaruh budaya organisasi PT Pindad di Kota Bandung terhadap Kinerja Karyawan pada Jabatan Strata III.

Objek penelitian yang peneliti lakukan yaitu pada divisi HCPO di Perusahaan PT Pindad (Persero) di Kota Bandung. Dengan melihat struktur organisasi pada divisi HCPO sebagai divisi yang bertanggung jawab atas terbentuknya Budaya Organisasi serta sebagai pemantau kurva dari kinerja karyawan PT Pindad (Persero) secara menyeluruh. Maka peneliti dapat mengetahui sejauhmana budaya organisasi PT Pindad (Persero) di Kota Bandung terhadap kinerja karyawan pada Strata III. Serta bagian lain yang juga bagian dari penyebaran informasi mengenai budaya organisasi yakni pada bagian Departemen Komunikasi Korporat peneliti gunakan sebagai media penyebarannya.

Berdasarkan metode kerangka teoritis sebelumnya bahwa penelitian ini didasarkan pada teori budaya organisasi menurut Deal & Kennedy (1982), Miner (1990) dan Robbins (1990) pada Sutrisno (2015:3) dimana secara konseptual teori tersebut menelaah bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam kinerja karyawan pada suatu perusahaan maupun organisasi. Maka peneliti memiliki kerangka berfikir sebagai berikut :

Gambar 2.2

Kerangka berfikir



Sumber: Peneliti 2017

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir tersebut selanjutnya dissusun hipotesis. Definisi Hipotesis menurt Husein Umar adalah ”Pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak”. (Umar : 2002, 62). Menurut pola umum metode ilmiah, setiap riset terhadap suatu objek hendaknya dibawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara yang masih harus

dibuktikan kebenarannya di dalam kenyataan, percobaan dan praktek. Pada penelitian ini terdapat dua jenis hipotesis yakni :

1. Hipotesis penelitian/Hipotesis Alternatif (Ha) adalah pernyataan dari apa yang diharapkan dari apa yang terjadi dan bukan dari apa yang diharapkan tidak terjadi apa-apa.
2. Hipotesis nul (Ho) adalah pernyataan yang menunjukan tidak ada perubahan atau pengaruh pada PT Pindad (Persero) Bandung.

2.3.1 Hipotesis Induk

Berikut adalah dugaan sementara menurut hipotesis Induk :

Ha : Ada Pengaruh Budaya Organisasi PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap Kinerja Karyawan pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak Ada Pengaruh Budaya Organisasi PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap Kinerja Karyawan pada Jabatan Strata III.

2.3.2 Hipotesis Pendukung

Ha : Ada Pengaruh **Inovasi dan Keberanian mengambil risiko** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak Ada Pengaruh **Inovasi dan Keberanian mengambil risiko** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ha : Ada **Perhatian terhadap detail** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak Ada **Perhatian terhadap detail** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ha : Ada **Berorientasi pada hasil** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak Ada **Berorientasi pada hasil** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ha : Ada **Berorientasi pada manusia** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak Ada **Berorientasi pada manusia** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ha : Ada **Berorientasi pada Tim** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak **Berorientasi pada Tim** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ha : Ada **Agresivitas** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak Ada **Agresivitas** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ha : Ada **Stabilitas** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.

Ho : Tidak Ada **Stabilitas** PT Pindad (Persero) di Kota Bandung Terhadap **Kinerja Karyawan** pada Jabatan Strata III.