

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Budaya Organisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ialah seperangkat asumsi ataupun sistem keyakinan, nilai-nilai, serta norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku anggota-anggotanya guna mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan internal. Menurut (Mangkunegara, 2005). Organisasi sendiri memiliki makna selaku lembaga ataupun kelompok fungsional, dan proses pengorganisasian, suatu metode gimana aktivitas organisasi dialokasikan serta ditugaskan diantara para anggotanya supaya tujuan organisasi bisa tercapai dengan efektif. (Handoko, 2004).

Budaya organisasi adalah kebiasaan, tradisi, serta tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya awal organisasi. Mereka mempunyai visi tentang hendak jadi apa organisasi itu nantinya. Mereka juga tidak mempunyai hambatan karena kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Ukuran kecil organisasi yang merupakan ciri ketika organisasi baru pertama kali berdiri, lebih memudahkan pendiri untuk memaksakan visi mereka kepada seluruh anggota organisasi (Sunyoto, 2012).

Dalam kenyataannya tidak akan ada masyarakat tanpa kebudayaan dan tidak akan ada kebudayaan diluar sebuah masyarakat. (Robbins & Judge, 2008). Budaya organisasi ialah suatu sistem nilai yang dianut oleh semua anggota organisasi yang dipengaruhi oleh budaya nasional serta dikembangkan dari asumsi-asumsi dasar, kebiasaan-kebiasaan, kepercayaan-kepercayaan, serta falsafah dari pendiri organisasi yang lewat proses sosialisasi terbentuk menjadi ketentuan tidak tertulis yang dipakai sebagai pedoman berpikir dan bertindak merupakan cara nalar menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. (Baskoro Diby dan Edy Priyono,2005).

### **2.1.2 Teori Budaya Organisasi**

Teori budaya organisasi merupakan suatu teori komunikasi yang mencakup seluruh simbol komunikasi (aksi, rutinitas, serta obrolan) dan arti yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. (West, Richard dan Turner, Lynn H. 2008).

Menurut (West, Richard dan Turner, Lynn H, 2008) teori budaya organisasi mempunyai beberapa asumsi dasar:

1. Anggota-anggota organisasi menghasilkan dan membangun perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang menjadikan dalam pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai suatu organisasi. Inti dari asumsi ini merupakan nilai yang dimiliki organisasi. Nilai ialah standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

2. Pemakaian serta interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang bisa menguasai simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, serta interpretasi aksi dalam budaya ini juga beragam. Tiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda.

### **2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins dan Judge, 2011) ada 6 faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities* (keteraturan sikap yang diamati)  
Ialah keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms* (norma)  
Ialah berbagai standar sikap yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan wajib dilakukan.
3. *Dominant values* (nilai yang dominan)  
Ialah terdapatnya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, misalnya tentang mutu produk yang tinggi, absensi yang rendah ataupun efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy* (filsafat)

Ialah adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. *Rules* (aturan)

Yaitu adanya pedoman yang kokoh, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

6. *Organization climate* (iklim organisasi)

Merupakan perasaan totalitas (*anoverall "feeling"*) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

#### **2.1.4 Faktor Pembentuk Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins, 2006) suatu budaya terbentuk melalui filosofi organisasi yang dijumpai, yaitu budaya asli yang diturunkan dari filsafat pendirinya. Terciptanya budaya organisasi terjadi dalam 3 cara, yaitu:

1. Para pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan yang berfikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Para pendiri mengdoctrinasikan serta mensosialisasikan para karyawan ini dengan metode berfikir dan cara berperasaan mereka.
3. Perilaku pendiri itu sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan

oleh karenanya menginternalisasikan kepercayaan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

### **2.1.5 Dimensi Dan Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins & Judge, 2012) bahwa budaya ialah bermacam interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, ada 7 (tujuh) dimensi budaya yaitu:

1. Inovasi serta keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*).

Inovasi serta keberanian mengambil resiko adalah sejauh mana organisasi mendesak para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Tidak hanya itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)

Perhatian terhadap detail merupakan sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis serta perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)

Berorientasi kepada hasil merupakan sejauh mana manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan guna meraih hal tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)

Berorientasi kepada kinerja ialah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*team orientation*)

Berorientasi tim adalah sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

6. Sikap agresif (*aggressiveness*)

Sikap agresif adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas (*stability*)

Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) dari pada perkembangan.

### **2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins, 2011) ada 5 fungsi budaya dalam organisasi, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas yang artinya, budaya menciptakan suatu perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.

4. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

## **2.2 Kinerja Dosen**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Torang, 2014) kinerja merupakan kuantitas atau mutu hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melakukan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria serta dimensi yang sudah ditetapkan ataupun yang berlaku dalam organisasi.

Menurut pendapat lain, (Simamora, 2015) kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk suatu pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan penuhi persyaratan suatu pekerjaan. Kerap disalah tafsirkan selaku upaya, yang mencerminkan tenaga yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

(Rivai, 2004) mendefinisikan kinerja ialah sifat nyata yang ditampilkan tiap orang selaku prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan cocok dengan perannya dalam perusahaan (organisasi). Berdasarkan pada definisi tersebut, kinerja dosen merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh seseorang dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

(Prawirosentono, 1999) memberikan batas kinerja sebagai hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka menggapai tujuan pendidikan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

Secara umum kinerja dapat dilihat berdasarkan indikator efektifitas, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif (Prawirosentono, 2008). Namun untuk kinerja dosen memiliki perbedaan dibanding yang lainnya, dimana menurut ketentuan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Buku Pedoman Sertifikasi Dosen 2010 kinerja dosen tercermin dalam kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar dan peneliti yang dijabarkan dalam Tri Dharma perguruan tinggi, yaitu:

1. Pendidikan dan pengajaran adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.
2. Penelitian dan pengembangan adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan/atau pengujian suatu cabang ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Pengabdian kepada masyarakat adalah kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas bisa dinyatakan bahwa kinerja dosen merupakan hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang serta tanggung-jawabannya sebagai tenaga fungsional akademik.

### 2.2.2 Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh banyak pihak karena bermanfaat menjadi ukuran dalam menilai kinerja masing-masing karyawan. Adapun literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

(Sudarmanto, 2009) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Dari keempat dimensi tersebut terdapat dua dimensi yang menjadi aspek output yaitu kualitas hasil dan kuantitas keluaran, sedangkan dua dimensi lainnya seperti penggunaan waktu dalam kerja dan kerja sama menjadi aspek perilaku individu. Keempat dimensi tersebut cenderung menjadi ukuran kinerja individu.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi pada umumnya memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing.

Menurut (Mangkunegara, 2012) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ada 2, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari keahlian, potensi (*iq*) serta kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pimpinan serta karyawan yang memiliki iq diatas rata-rata (*iq* 110-120) apalagi *iq superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pembelajaran yang mencukupi untuk jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan setiap hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan serta karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain ikatan kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, pola kerja dan kondisi kerja.

#### **2.2.4 Karakteristik kinerja**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.2.5 Indikator kinerja**

Menurut (Mangkunegara, 2007) terdapat 3 indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap mutu pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan keahlian karyawan.

2. Kuantitas

Ialah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

### 3. Ketepatan waktu

Ialah tingkat aktivitas dituntaskan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.

(Bernadetha Nadeak, 2020) indikator yang dijadikan parameter kinerja dosen, merupakan keahlian dosen, antara lain:

1. Berprestasi sebagai dosen
2. Mengembangkan diri selaku staf akademik,
3. Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan teknologi,
4. Menyusun program kerja,
5. Memaksimalkan sumber daya program riset.
6. Mengelola administrasi tridarma perguruan tinggi
7. Melakukan tugas tridarma perguruan tinggi,
8. Melaksanakan tugas penunjang lainnya
9. Berkepribadian yang kokoh,
10. Mempunyai visi serta menguasai misi program studi,

### **2.3 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Dosen**

Budaya organisasi erat kaitannya dengan kinerja, termasuk kinerja dosen. Sebagaimana yang disampaikan (Mangkunegara, 2012) ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja termasuk kinerja dosen, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*ability*)
2. Faktor motivasi (*motivation*).

Apabila kedua faktor tersebut dipenuhi, maka dapat meningkatkan kinerja dosen.

Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Olivia Carolina, Se. M.Ak 2020) budaya organisasi suatu organisasi tersebut baik maka akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan anggotanya. Hal ini juga sependapat dengan penelitian (Dirwan, 2015) semakin kuat budaya organisasi dan semakin tinggi komitmen dosen akan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan. budaya kerja merupakan dasar yang akan menghasilkan kualitas proses kerja. Oleh karena itu, apabila dosen ingin menghasilkan kerja berkualitas, harus dengan budaya kerja yang kuat disertai proses kerja yang benar. Pendapat lain peneliti yang dilakukan oleh (Nurul Qomariyah, 2012) semakin kuat budaya organisasi, akan menjadikan kinerja dosen semakin meningkat.