



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Olivia Christine (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja PDAM Kota Bandung. Penelitian terdahulu ini mendasarkan permasalahan Struktur Organisasi PDAM Kota Bandung. Penelitian ini dilakukan pada aspek struktur organisasi dan kinerja yang dicapai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif dan analisis regresi linier berganda di peroleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($34,64 > 2,684$), yang berarti variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PDAM Kota Bandung. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) yang didapat adalah sebesar 40 % dengan tingkat signifikan 0.000 (0,44). Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa Struktur Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PDAM Kota Bandung.

Debby Zelvia (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen dan kinerja Karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Asosiatif dan analisis regresi linier Berganda. di peroleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($216,009 > 2,769$), yang berarti variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) yang didapat adalah sebesar 91,6 % dengan tingkat signifikan 0.000 (0,916).

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Komitmen dan kinerja Karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan

Ahmad Rozi Maulana (2014) dengan Judul penelitian Pengaruh Struktur organisasi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Struktur organisasi dan budaya organisasi memberikan pengaruh sebesar 85,07% terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk. Sedangkan sisanya 14,93% merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar variabel struktur organisasi dan budaya organisasi.

Tabel 2.1.

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Olivia Fransiske Christine Walangitan (2013)	Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja PT. Air Manado	<i>Metode regresi linier Sederhana</i> Variabel bebas: Struktur Organisasi Variabel terikat: kinerja	Struktur Organisasi berhubungan signifikan terhadap kinerja PT. Air Manado.
2.	Debby Zelvia (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan	<i>Metode Asosiatif dan Regresi Linier Berganda</i> Variabel Bebas : Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), Kepuasan Kerja (X_3). Variabel: Komitmen (Y_1), Kinerja Karyawan (Y_2).	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan
3.	Ahmad Rozi Maulana	Pengaruh Struktur organisasi dan	<i>Metode regresi linier berganda</i>	Struktur organisasi dan Budaya

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(2014)	Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Variabel: Struktur organisasi dan budaya organisasi Variabel terikat: kinerja karyawan	organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan <u>PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.</u>

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Struktur Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Struktur Organisasi

Organisasi memerlukan suatu pengorganisasian, dimana pengorganisasian menurut Handoko (2003) merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta sebagai tugas-tugas pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Pengorganisasian ini kemudian menyebabkan timbulnya sebuah struktur organisasi.

Menurut Handoko (2003): Struktur organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola, dimana struktur organisasi ini menunjukkan kerangka dan susunan dan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Menurut Stephen (2009) Struktur organisasi merupakan susunan tugas-tugas formal didalam suatu organisasi. Struktur organisasi akan merinci pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana berbagai aktivitas berkaitan satu sama lain, sampai tingkat tertentu struktur organisasi juga menunjukkan tingkat spesialisasi dari aktivitas kerja. Struktur organanisasi juga menunjukkan hirarki organisasidan struktur wewenang serta memperlihatkan hubungan pelaporan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas struktur organisasi dapat disimpulkan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan, tugas, wewenang, dan tanggungjawab antara yang satu dengan yang lain serta membangun hubungan komunikasi.

2.2.1.2 Unsur-unsur Organisasi

Stoner (2005) mengemukakan akan bermanfaat untuk menganalisa struktur organisasi berdasarkan unsur-unsur sebagai berikut:

1. Spesialisasi aktivitas

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tuga-tugas perorangan dan kelompokkan kerja di seluruh organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut kedalam unit kerja.

2. Standarisasi aktivitas

Standarisasi kerja merupakan prosedur yang digunakan untuk menjamin kelayak-dugaan akvitas-aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan

seragam dan taat asas. Para manajer menggunakan uraian pekerjaan, instruksi pelaksanaan, peraturan dan ketetapan untuk menstandarisasi pekerjaan bawahan. Mereka menetapkan program seleksi, orientasi dan training formal untuk menstandarisasi ketrampilan tenaga kerja. Melalui sistem perencanaan dan pengendalian formal para menejer berusaha menstandarisasi keluaran perusahaan.

3. Koordinasi aktivitas

Adalah prosedur untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi sub unit dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada didalam pencapaian tujuan.

4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan

Hal ini mengacu kepada lokasi kekuasaan (*power*) pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang didesentralisasikan, keputusan diambil pada tingkat atas oleh para manajer teras atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur organisasi didesentralisasikan, kekuasaan pengambilan keputusan dibagi-bagi diantara orang-orang yang duduk pada tingkat manajemen menengah dan bawah.

5. Ukuran unit kerja

Ukuran unit kerja mengacu pada jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. Dalam mengatur organisasi dan sub unitnya agar sejalan dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya.

2.2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi. Ernie (2006), menyatakan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi struktur organisasi antara lain:

a. Strategi organisasi

Strategi akan menentukan bagaimana jalur wewenang dan saluran komunikasi antara manajer dan sub unit (bawahan). Strategi mempengaruhi informasi yang mengalir disamping jalur tersebut, serta mekanisme perencanaan dan pengambilan keputusan aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah, maka struktur organisasi juga berubah

b. Teknologi

Perbedaan teknologi yang digunakan dalam organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa akan mempengaruhi cara pengaturan organisasi sehingga hal ini akan membedakan struktur organisasi suatu perusahaan dengan organisasi lainnya.

c. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi

Orang-orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi akan mempengaruhi struktur organisasinya. Para manajer mengambil keputusan yang berhubungan dengan jalur komunikasinya dengan wewenang serta hubungan antar unit-unit kerja. Kemampuan dari setiap bawahan serta kebutuhan kerjasama harus di perhitungkan dalam pembentukan kerja dalam pengalokasian tugas.

d. Ukuran organisasi

Besar kecilnya suatu organisasi akan mempengaruhi struktur organisasi. Suatu perusahaan besar akan mempunyai struktur organisasi yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan yang kecil. Hal ini disebabkan spesialisasi kerja serta jenis pekerjaan dan jumlah yang terlibat dalam perusahaan.

2.2.1.4 Elemen Struktur Organisasi

Menurut Stephen (2008) dalam struktur organisasi terdapat enam elemen kunci yang harus dipertahankan dalam menyusunnya. Berikut elemen yang dimaksud yaitu :

1. Spesialisasi Pekerjaan adalah tugas-tugas dalam struktur organisasi kerap dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri sesuai dengan spesialisasinya.
2. Departementalisasi adalah Elemen struktur ini sebagai dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Elemen ini dapat berupa proses, produk, geografi dan pelanggan.
3. Rantai Komando adalah Elemen struktur ini merupakan garis wewenang yang membentang dari puncak organisasi ke posisi paling bawah. Elemen ini pun akan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Rentang Kendali adalah Elemen struktur ini menunjukkan jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.

5. Sentralisasi dan Desentralisasin adalah Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Sementara itu Desentralisasi merupakan lawan dari Sentralisasi.

2.2.1.5 Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Menurut Handoko (2003), bentuk-bentuk organisasi adalah sebagai berikut:

1. Organisasi garis

Bentuk organisasi ini sangat sederhana, sering disebut organisasi garis lurus atau organisasi militer. Dalam bentuk organisasi ini dikenal prinsip *unity of command*, dimana seorang bawahan hanya menerima perintah secara langsung dari seorang atasan sesuai dengan garis komando secara vertikal. Pada bentuk organisasi ini, pimpinan adalah merupakan sumber wewenang tunggal. Segala keputusan, kebijakan dan tanggung jawab berada dalam pimpinan tersebut.

Adapun ciri-ciri dari bentuk organisasi ini adalah:

- a. Organisasi masih kecil
- b. Jumlah karyawan sedikit
- c. Pimpinan dan karyawan saling mengenal
- d. Spesialisasi kerja belum terwujud dengan baik

Struktur organisasi garis mempunyai kebaikan sebagai berikut:

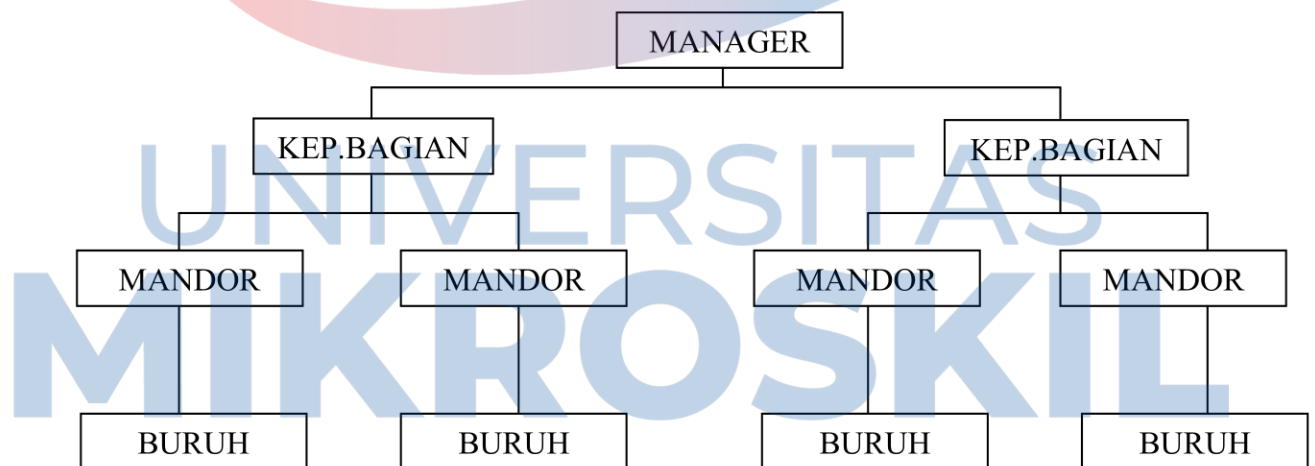
- a. Kesatuan komando terjamin dengan baik, karena pimpinan berada pada satu tangan

- b. Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat, karena jumlah orang-orang yang diajak berkonsultasi sedikit atau tidak ada sama sekali
- c. Rasa solidaritas diantara sesama karyawan umumnya tinggi, karena saling mengenal

Selain dari kebaikan-kebaikan tersebut diatas, terdapat keburukan, yaitu:

- a. Organisasi dikendalikan oleh satu orang sehingga kalau orang tersebut tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam
- b. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis
- c. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

Berikut adalah gambar 2.1 bentuk organisasi garis



Gambar 2.1.

BENTUK ORGANISASI GARIS

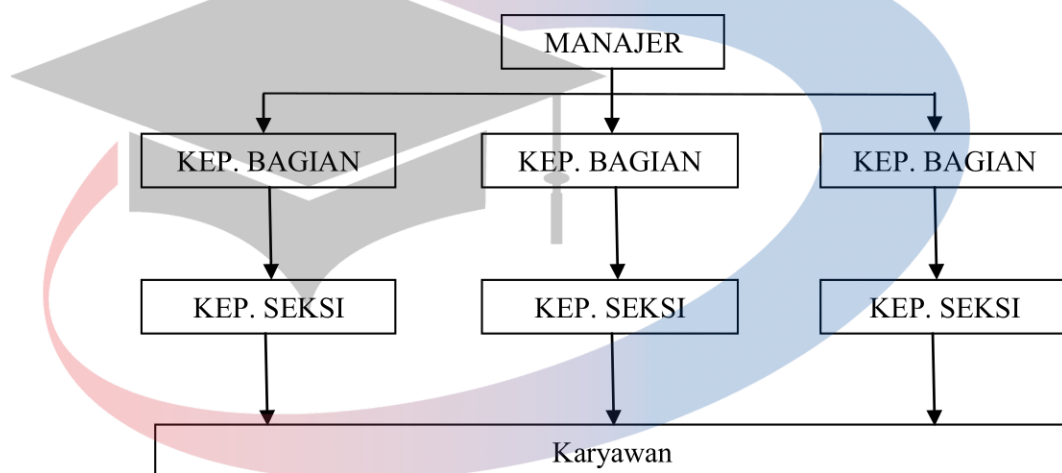
2. Organisasi fungsional

Organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan fungsi yang harus dilaksanakan perusahaan.

Kebaikan organisasi fungsional ini antara lain :

- a. Tingginya spesialisasi kerja, sehingga sukar mengadakan *tour of duty*.
- b. Para karyawan lebih mementingkan bidangnya sehingga perlu diadakan koordinasi.

Berikut gambar 2.2 bentuk organisasi fungsional:



Gambar 2.2

BENTUK ORGANISASI FUNGSIONAL

3. Organisasi garis dan staf

Organisasi ini adalah gabungan antara organisasi garis dan fungsional.

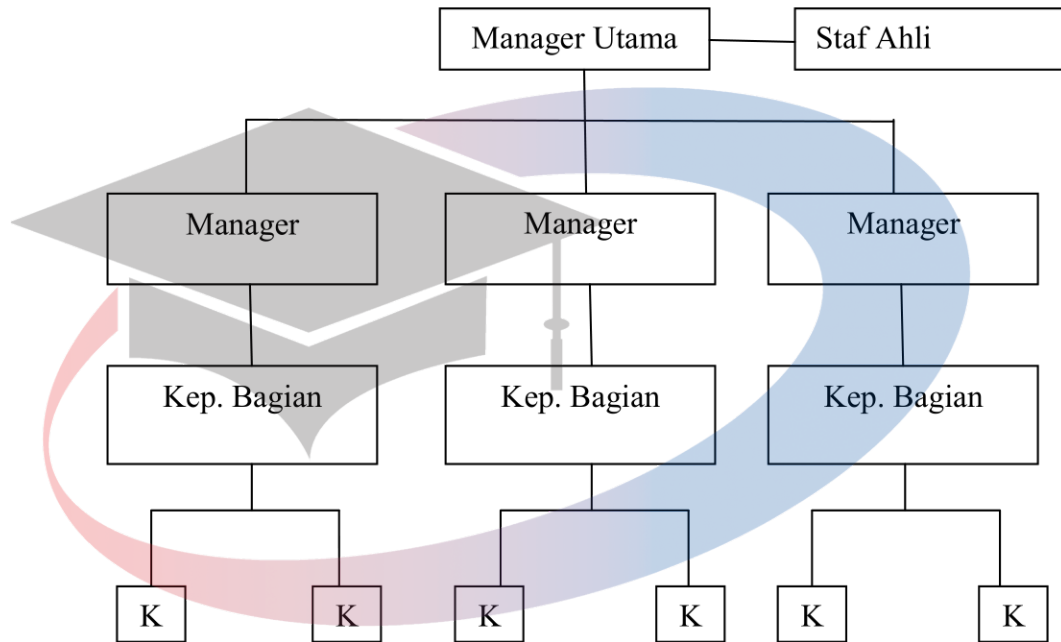
Kebaikan dari organisasi garis dan fungsional adalah :

- a. Pada umumnya organisasi garis dan staf ini dianut oleh perusahaan-perusahaan besar.
- b. Daerah kerja yang luas.
- c. Mempunyai bidang-bidang pekerjaan yang beraneka ragam dan rumit

Kelemahan dari organisasi garis dan fungsional adalah :

- a. Staf dianggap sebagai tenaga ahli
- b. Tidak mempunyai kekuasaan dalam memberikan perintah kepada para bawahan sebab tidak mempunyai garis kewenang kebawah.

Berikut adalah gambar 2.3 bentuk organisasi garis dan fungsional:



Gambar 2.3

BENTUK ORGANISASI GARIS DAN STAF

4. Organisasi fungsional dan staf

Organisasi fungsional dan staf ini merupakan kombinasi dari bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan staf. Pada organisasi matriks terdapat dua aliran wewenang vertikal yaitu dari manajer-manajer fungsional dan aliran wewenang horizontal yaitu manajer-manajer proyek.

Kebaikan-kebaikan organisasi matriks adalah:

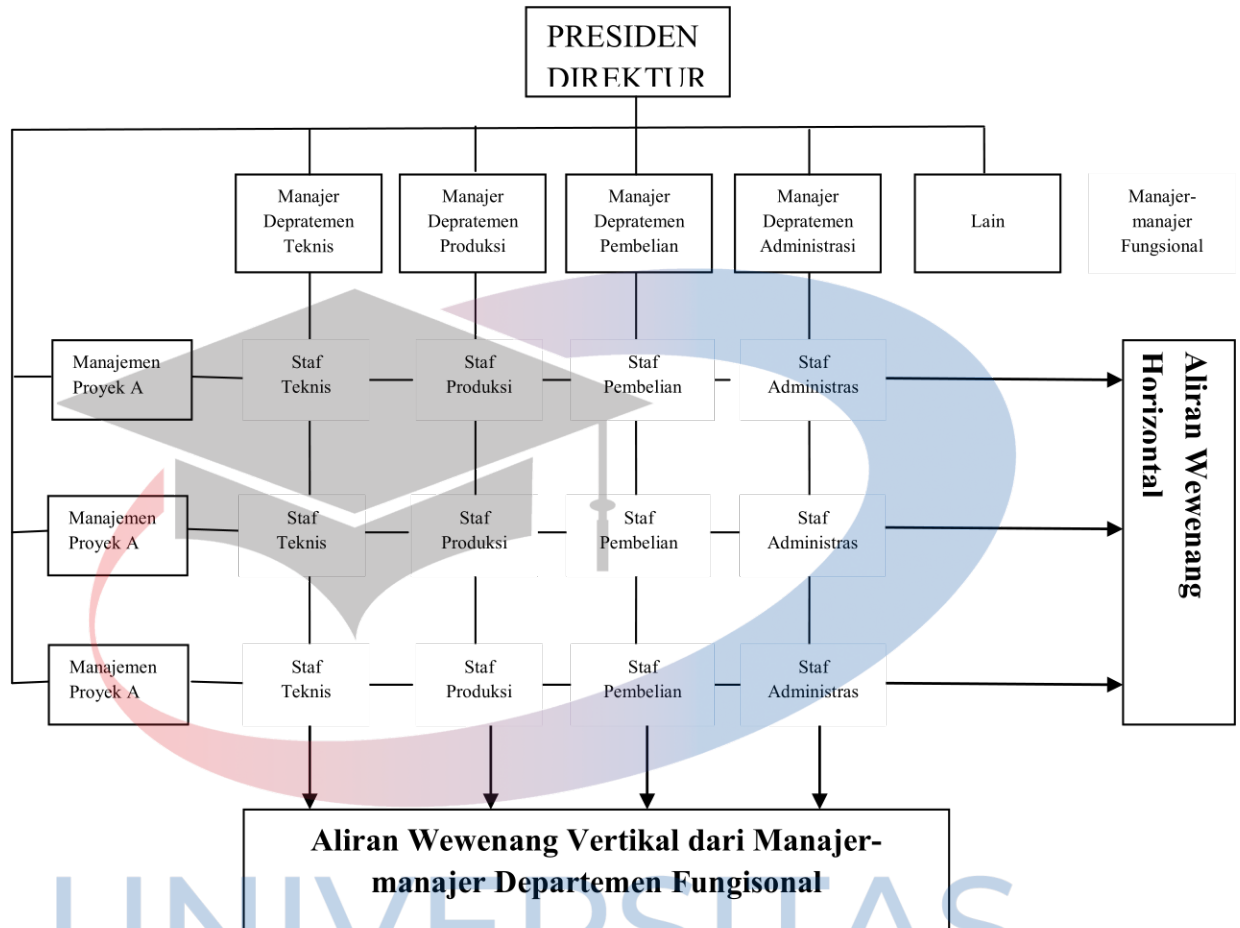
- a. Maksimumkan efisiensi penggunaan manajer-manajer fungsional

- b. Mengembangkan keterampilan-keterampilan karyawan dan merupakan tempat latihan yang baik bagi manaje-manajer strategik.
- c. Melibatkan, memotivasi dan menantang karyawan serta memperluan pandangan manajemen menengah terhadap masalah-masalah strategik perusahaan
- d. Memberikan flesibilitas kepada organisasi dan membantu perkembangan kreatifitas serta melipatgandakan sumber-sumber yang beraneka ragam.
- e. Menstimulasi kerjasama antar disiplin dan mempermudah kegiatan perusahaan yang bermacam-macam dengan orientasi proyek
- f. Membebaskan manajemen puncak untuk perencanaan

Kelemahan-kelemahan organisasi matriks adalah :

- a. Pertanggungjawaban ganda dapat menciptakan kebingungan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang kontradiktif
- b. Sangat memerlukan koordinasi horizontal dan vertikal
- c. Memerlukan lebih banyak keterampilan-keterampilanantar pribadi
- d. Memndorong pertentangan kekuasaan dan lebih mengarah perdebatan daripada kegiatan
- e. Mengandung resiko timbulnya perasaan anarki
- f. Sangat mahal untuk diimplementasikan

Berikut adalah gambar 2.4 bentuk organisasi fungsional dan staf:



Gambar 2.4.

BENTUK ORGANSASI FUNSIONAL DAN STAF

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja sebagaimana pendapat para ahli di atas maka hal ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara karyawan melaksanakan tugasnya dalam organisasi. Dalam perancangan struktur organisasi faktor-faktor utama yang menentukan adalah strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun

antara para manajer dan bawahan, sehingga membentuk suatu budaya dalam satu organisasi tersebut.

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Menurut Robbins (2009) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka budaya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, bahkan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan untuk mengatasi masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal. Dengan kata lain, semua karyawan merupakan aktor kebudayaan karena karyawan bertindak dalam lingkup

kebudayaan. Budaya merupakan satu unit interpretasi, ingatan, dan makna yang ada didalam satu organisasi dan bukan sekadar dalam kata-kata.

2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2009) Fungsi budaya organisasi terdiri dari :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi danyang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

2.2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Tika (2006) adalah sebagai

berikut:

- a. Inisisatif Individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat.

b. Toleransi dalam tindakan beresiko

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

c. Pengarahan

Sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.

d. Integrasi

Sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

e. Dukungan manajemen

Sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

f. Kontrol

Peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku didalam suatu organisasi atau perusahaan.

g. Identitas

Sejauh mana anggota organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

h. Sistem imbalan

Alokasi imbalan (Kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan didasarkan senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya

i. Toleransi terhadap konflik

Dorongan terhadap karyawan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

j. Pola komunikasi

Komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

2.2.2.4 Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Ada beberapa poin yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Poin tersebut adalah :

a. Lingkungan usaha

Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dana lain-lain.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

c. Panutan atau keteladanan

Panutan yang berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

d. Ritual

Deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apa yang penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya.

e. Jaringan budaya

Jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Yang berfungsi menyalurkan informasi dan interpretasi terhadap informasi.

2.2.3 Kinerja

2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja.

Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan hidupnya.

Menurut Mangkumanegara (2006) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang telah disepakati oleh organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi swasta, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa secara sederhana kinerja adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Sedarmayati (2003), kegiatan yang paling lazim dinilai dalam organisasi adalah kinerja seseorang, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu jabatan, pekerjaan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian

kerja atau hasil kerja untuk penampilan kerja. Pengertian kinerja tersebut menunjuk pada hasil pelaksanaan pekerjaan pegawai. Dengan demikian, pencapaian hasil kerja yang baik berarti menunjukkan kinerja pegawai sudah baik dan berlaku sebaiknya.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.2.3.2 Penilaian Kinerja

Menurut Payaman (2005) dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian kinerja karyawan dan asumsi tersebut antara lain:

- 1) Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kinerjanya sampai tingkat maksimal.
- 2) Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 3) Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karier yang akan diraihinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 4) Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerja.

- 5) Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Dipenuhi berbagai keinginan karyawan tersebut perlu dilakukan organisasi yang menginginkan karyawan dengan kinerja yang baik. Penilaian kinerja merupakan salah satu kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), Mangkunegara (2006) yaitu:

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*).

Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, *very superior*, *gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja yang

dimaksudkan mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja

2.2.3.4 Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2002), Kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal yaitu :

a. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dengan kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

b. Prestasi kerja

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dalam melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja

d. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerja sama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecapakan

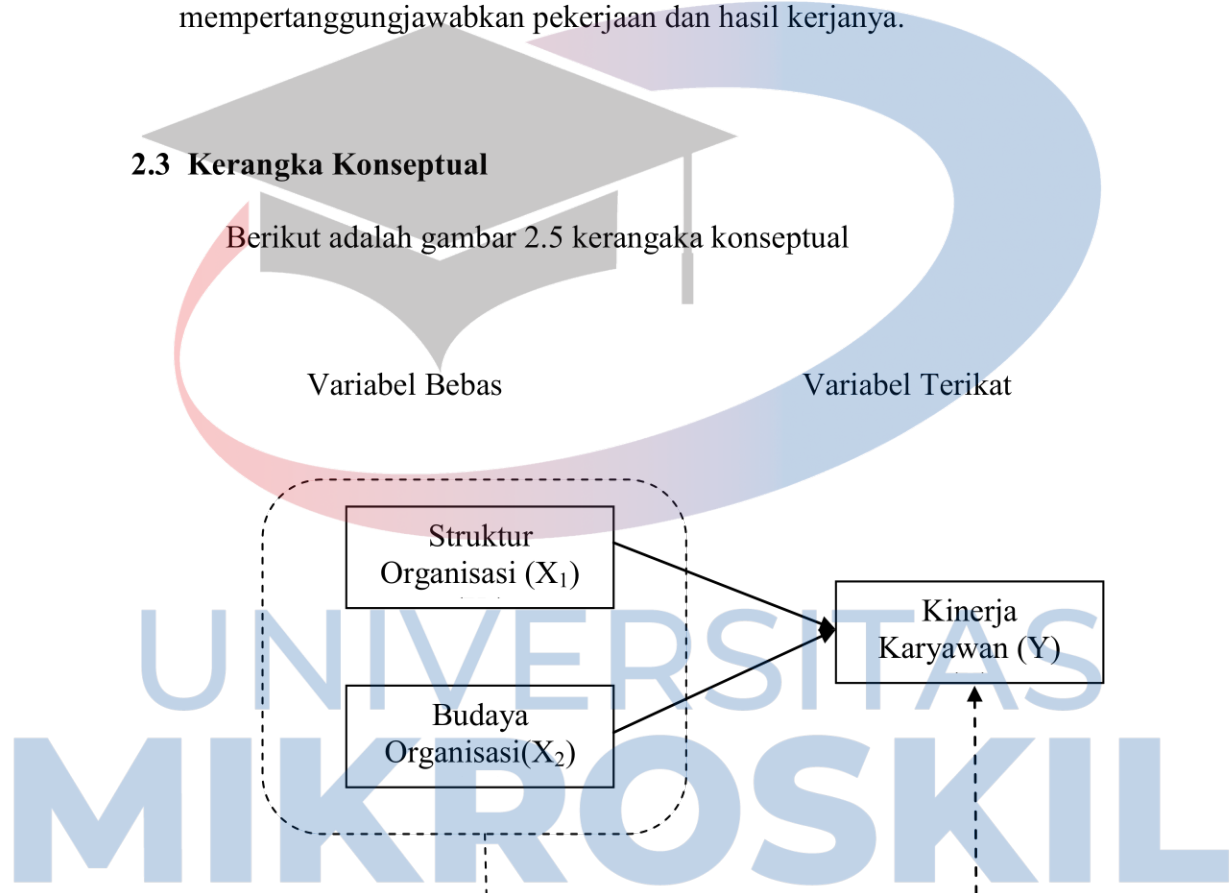
Kecapakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerjanya.

g. Tanggung jawab

Kinerja karyawan dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

2.3 Kerangka Konseptual

Berikut adalah gambar 2.5 kerangka konseptual



Gambar 2.5.

Kerangka Konseptual

Keterangan :

--- ► = Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan

—► = Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara parsial

Robbin (2003) dalam pendapatnya menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan cara tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Lebih lanjut Robbin menyatakan bahwa dengan adanya struktur organisasi dalam perusahaan lebih mudah dan lebih murah untuk menemukan dan melatih karyawan guna melakukan pekerjaan yang khusus pada perusahaan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

Dalam kaitan dengan kinerja karyawan dapat dipahami bahwa kinerja mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan apa yang ditentukan oleh perusahaan. Kemudian apakah struktur mendukung kinerja yang diinginkan oleh perusahaan dan apakah struktur organisasi tersebut dapat memelihara kebijakan seleksi dan pelatihan karyawan. Meningkatnya kinerja dalam suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan jabatan atau bidang yang merupakan tugas, wewenang dan tanggung jawab seorang karyawan membantu manajemen mencapai sasaran.

Menurut Robbins (2008) dalam pendapatnya menyatakan budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja karyawan ditentukan oleh persepsi subyektif karyawan mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini

kemudian mempengaruhi kinerja karyawan dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu.

Dengan budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Untuk menentukan sejauh mana organisasi perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup didalam organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu dirubah dan selanjutnya dilakukan pengembangan dan pengimplementasian strategi perubahan.

2.4 Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan pada PT. Phinisi Samudra Jaya.