

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN POLITIK ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR GALESONG PRATAMA

ADINDA DWI ARFIKA

A021181529



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN POLITIK ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR GALESONG PRATAMA

Disusun dan diajukan oleh :

ADINDA DWI ARFIKA

A021181529



Kepada:

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN POLITIK ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR GALESONG PRATAMA

Disusun dan diajukan oleh

ADINDA DWI ARFIKA

A021181529

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 11 Oktober 2022

Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si.
NIP. 196206161987022001


Pembimbing II



Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si.
NIP. 197205251997022001



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian Anggarae Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN POLITIK ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR GALESONG PRATAMA

Disusun dan diajukan oleh

ADINDA DWI ARFIKA

A021181529

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada

tanggal **26 Oktober 2022** dan

dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si	Ketua	1. 
2	Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si	Sekretaris	2. 
3	Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si., CWM	Anggota	3. 
4	Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si	Anggota	4. 



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adinda Dwi Arfika

NIM : A021181529

Departemen / Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN POLITIK ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR GALESONG PRATAMA

adalah karya ilmiah saya sendiri sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No. 22 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 2 November 2022

Yang membuat pernyataan,



Adinda Dwi Arfika

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Politik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama”**.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Penulis berharap skripsi ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang bermanfaat bagi pembaca.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Jamaluddin Jompa, M.Sc.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si. serta seluruh dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuannya selama penulis belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM.
4. Pembimbing Akademik, Ibu Insany Fitri Nurqamar, S.E., M.M.
5. Kedua pembimbing, Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si dan Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si. atas bimbingan, arahan, dukungan serta saran kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
6. Kedua penguji, Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si., CWM dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si yang telah memberikan saran serta meluangkan waktu kepada penulis.
7. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin terkhusus Bapak Tamsir dan Bapak Bustanil yang telah membantu dalam hal administrasi.
8. Pihak – pihak PT. Sinar Galesong Pratama yang terlibat dalam penelitian terkhusus Pak Haris dan Pak Iman yang telah membantu selama meneliti dan seluruh responden yang bersedia menjadi sampel dalam penelitian dan telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.

9. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Hardjoko dan Ibunda Suarni serta kedua saudara tercinta Rifka Nurul Utami dan Indri Qurothu Aini yang senantiasa memberikan dukungan, doa dan kasih sayang yang melimpah kepada penulis, yang tidak henti – hentinya memberikan semangat kepada penulis selama penyusunan skripsi.
10. PEBLU (Fira, Dhea, Salsa, Tasya, Tappu, Fitri, Fia); CUSLAY (Yustika, Ivon, Dewi, Rani, Nurul); HENSAP (Sekar, Dila, Ainun, Wina); BYY yang selalu memberikan bantuan, semangat dan doa kepada penulis.
11. Rekan – rekan INCREDI8LE (Manajemen 2018) yang berjuang bersama sejak awal kuliah.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu selama penyusunan skripsi.

Penulis menyadari dengan segala kerendahan hati bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun senantiasa penulis harapkan demi menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga dengan terselesainya skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Makassar, 2 November 2022

Penulis,

Adinda Dwi Arfika

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi dan Politik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama

The Influence of Organizational Culture and Organizational Politics on Employee Performance at PT. Sinar Galesong Pratama

Adinda Dwi Arfika¹, Siti Haerani², Wardhani Hakim³

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, teknik pengambilan sampelnya dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh yang mengambil seluruh jumlah populasi yaitu sebanyak 53 orang karyawan tetap PT. Sinar Galesong Pratama. Untuk menguji hipotesis, digunakan uji t (parsial) dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda melalui software SPSS. Hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), politik organisasi (X2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dan budaya organisasi (X1) mempunyai pengaruh lebih dominan daripada politik organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Politik Organisasi, Kinerja Karyawan

Abstract

This research to determine the influence of organizational culture and organizational politics on employee performance at PT. Sinar Galesong Pratama. The research method used in this research is quantitative descriptive research and uses a questionnaire as a data collection tool, the sampling technique is carried out using a saturated sampling technique which takes the entire population, namely 53 permanent employees of PT. Sinar Galesong Pratama. To test the hypothesis, a t-test (partial) was used using the multiple linear regression analysis method through SPSS software. The results showed that organizational culture (X1) had a positive and significant effect on employee performance (Y), organizational politics (X2) had a negative and insignificant effect on employee performance (Y) and organizational culture (X1) had a more dominant influence than organizational politics (X2) on employee performance (Y).

Keywords : Organizational Culture, Organizational Politics, Employee Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2 Budaya Organisasi.....	13
2.1.3 Politik Organisasi	18
2.1.4 Kinerja Karyawan	23
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Pikir.....	32
2.3.1 Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	32
2.3.2 Keterkaitan Politik Organisasi dengan Kinerja Karyawan	33
2.4 Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Rancangan Penelitian.....	35

3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.3	Populasi dan Sampel.....	36
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	37
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	39
3.7	Instrumen Penelitian	42
3.8	Analisis Data	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		47
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	47
4.1.1	Sejarah Berdirinya PT. Sinar Galesong Pratama	47
4.1.2	Visi dan Misi PT. Sinar Galesong Pratama.....	48
4.2	Gambaran Umum Responden	48
4.2.1	Responden Menurut Jenis Kelamin	49
4.2.2	Responden Menurut Tingkat Pendidikan	49
4.2.3	Responden Menurut Usia	50
4.2.4	Responden Menurut Masa Kerja.....	51
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	52
4.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	61
4.4.1	Uji Validitas.....	61
4.4.2	Uji Reliabilitas	63
4.5	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	64
4.6	Analisis Regresi Linear Berganda	65
4.7	Uji Koefisien Determinasi (R²).....	66
4.8	Uji Hipotesis	68
4.8.1	Uji T (Uji Parsial)	68
4.8.2	Uji F (Uji Simultan)	69
4.9	Pembahasan Hasil Penelitian	70
4.9.1	Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Sinar Galesong Pratama	70
4.9.2	Pengaruh Politik Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Sinar Galesong Pratama	72
4.9.3	Pengaruh Dominan Di Antara Budaya Organisasi (X_1) dan Politik Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Sinar Galesong Pratama.....	75
BAB V PENUTUP		78

5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran.....	79
	DAFTAR PUSTAKA.....	80
	DAFTAR LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Rekapitulasi Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Tahun 2022.....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Variabel Penelitian	40
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	40
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Jenis Kelamin	49
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	49
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Usia.....	50
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Masa Kerja.....	51
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi dan Indikatornya.....	54
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Politik Organisasi dan Indikatornya.....	56
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan dan Indikatornya	59
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	62
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas	64
Tabel 4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	65
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	66
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Parsial (Uji T).....	68
Tabel 4.15 Hasil Uji Simultan (Uji F)	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	34
---------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan organisasi di era globalisasi yang semakin pesat membuat persaingan dalam suatu organisasi semakin ketat. Sebuah organisasi tidak lepas dari komponen yang terdapat di dalamnya, seperti struktur organisasi dan sumber daya manusianya. Menurut Mangkunegara (2005) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam persaingan bisnis saat ini. Perusahaan yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik akan dapat bersaing secara sehat dan mempertahankan kualitasnya dengan perusahaan lainnya. Persaingan antar perusahaan terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena akan menunjang keberhasilan perusahaan.

Karyawan yang berkualitas menjadi aset perusahaan karena dapat berfungsi sebagai penggerak, perencana, pemikir hingga pengendali aktivitas perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa faktor kinerja karyawan merupakan kunci kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan ialah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2013). Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan perlu mendapatkan perhatian khusus karena apabila kinerja karyawan dikelola dengan baik maka akan menjadi salah satu pendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Selain itu,

pengelolaan kinerja juga perlu disesuaikan dengan kondisi atau keadaan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam era globalisasi saat ini.

Tabel 1.1
Data Rekapitulasi Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Tahun 2022

NO.	PREDIKAT PENILAIAN	TARGET		REALISASI	
		JUMLAH KARYAWAN	%	JUMLAH KARYAWAN	%
1	A (Sangat Baik)	5	10%	12	23%
2	B (Baik)	32	60%	6	11%
3	C (Cukup)	16	30%	8	15%
4	D (Kurang)	0	0%	27	51%
TOTAL		53	100%	53	100%

Sumber : HR PT. Sinar Galesong Pratama

Berdasarkan data kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Pratama di atas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Pratama belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan secara keseluruhan. Namun diketahui pada predikat A telah melebihi target perusahaan yaitu sebanyak 12 orang karyawan yang sebelumnya ditargetkan sebanyak 5 orang. Sedangkan pada predikat B belum mencapai target karena perusahaan menetapkan target sebanyak 32 orang dan realisasinya sebanyak 6 orang karyawan. Pada predikat C hanya mencapai setengah dari target perusahaan yaitu sebanyak 8 orang karyawan, hal ini ditunjukkan pada data di atas bahwa target yang ditetapkan pada predikat C ialah sebanyak 16 orang karyawan. Kemudian pada predikat D juga belum mencapai target perusahaan sebagaimana ditunjukkan oleh data di atas bahwa perusahaan tidak mengharapkan ada seorang karyawan yang memperoleh

predikat D, namun realisasinya terdapat 27 orang karyawan yang mencapai predikat tersebut. Kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama diukur dengan menggunakan *key performances indicators* yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu berdasarkan *job desc* masing – masing karyawan. Data yang ditunjukkan pada tabel 1.1 mengindikasikan bahwa ada permasalahan yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.

PT. Sinar Galesong Pratama merupakan *holding company* yang membawahi Galesong Group. Galesong Group merupakan salah satu grup perusahaan besar di kawasan Indonesia timur yang bergerak di berbagai bidang usaha seperti *automotive, property, hospitality*, pertambangan dan tambak. Untuk mencapai efektifitas dalam melaksanakan tugas, maka keberhasilan PT. Sinar Galesong Pratama dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Dengan pengelolaan kinerja karyawan yang baik, maka akan mudah diketahui tingkat pencapaian suatu organisasi. Masalah kinerja karyawan bukanlah hal yang sepele, karena tuntutan target dari perusahaan membuat PT. Sinar Galesong Pratama harus bekerja lebih keras dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam upaya mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan dan menaruh perhatian lebih terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, penulis melakukan penelitian terhadap beberapa faktor pendukung yang diduga menjadi pengaruh terhadap kinerja karyawan, faktor – faktor tersebut ialah budaya organisasi dan politik organisasi yang terdapat dalam perusahaan.

Menurut Luthans (1998) terdapat faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah kompensasi, gaji, kepemimpinan, komitmen kerja, keterlibatan dalam organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi. Suatu organisasi perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat

dan sesuai dengan batasan – batasan yang berlaku. Schein (2004) berpendapat bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) berarti sebagai nilai – nilai yang dipahami dan dipatuhi bersama, yang dimiliki oleh sebuah organisasi sehingga seluruh anggota organisasi layaknya seperti keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Kinerja karyawan akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianut di dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Giantari dan Riana (2012) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya di dalam organisasi merupakan hal yang esensial karena akan selalu berkaitan dengan kegiatan yang terjadi di dalamnya. Koesmono (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai – nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap serta norma – norma yang dianut secara bersama – sama serta mengikat di dalam suatu organisasi tertentu. Menurut Kusumawardani (2017) kuat atau lemahnya budaya organisasi, keduanya sama – sama memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang lemah akan ditemukan sejumlah kelompok – kelompok organisasi yang akan menyebabkan perpecahan atau penurunan kinerja karyawan. Berbeda dengan budaya organisasi yang kuat dapat dilihat dari bagaimana perilaku karyawan maupun pemahaman karyawan terhadap organisasinya, setiap karyawan akan bekerja sesuai nilai – nilai yang telah ditanamkan di dalam organisasi tersebut sehingga mampu menunjang kinerja menjadi lebih baik. (Kusumawardani, 2017).

Adapun budaya organisasi PT. Sinar Galesong Pratama berpedoman pada *corporate values* perusahaan yaitu GALESONG way sebagai sistem nilai budaya organisasi yang juga merupakan implementasi visi dan misi perusahaan.

GALESONG way terdiri dari delapan nilai – nilai yang dianut oleh seluruh karyawan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja, nilai – nilai tersebut yaitu : (1) *Great*, mengembangkan setiap unit usaha menjadi perusahaan yang besar, (2) *Accelerator*, mempercepat pertumbuhan perusahaan, (3) *Learning*, tidak berhenti belajar, (4) *Empathy*, memahami kondisi sekitar perusahaan, sesama karyawan maupun masyarakat sekitar, (5) *Solution*, memberikan solusi setiap ada masalah, (6) *Opportunity*, dapat melihat peluang, (7) *Networking*, membangun jaringan bisnis yang baik dan (8) *Growth*, memacu pertumbuhan usaha untuk menjadi lebih baik. *Corporate values* tersebut merupakan pedoman penerapan budaya organisasi yang berperan dalam memunculkan kinerja karyawan. Namun pada kenyataannya, masih terdapat sejumlah karyawan PT. Sinar Galesong Pratama yang belum menerapkan nilai budaya organisasi dalam melaksanakan tugasnya, seperti nilai *Solution*. Hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak efektif karena masih terdapat sejumlah karyawan yang belum bekerja sesuai dengan budaya organisasi yang telah ditanamkan dalam PT. Sinar Galesong Pratama.

Selain itu, salah satu faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, ialah politik organisasi. Kacmar et al. (1999) juga menyatakan bahwa persepsi politik organisasi berdampak pada tidak termotivasinya individu sehingga terjadi penurunan tingkat kinerja. Kacmar et al. (1999) juga menambahkan bahwa terdapat hubungan negatif antara persepsi politik organisasi dengan kinerja karyawan. Siswanto (2007) mendefinisikan politik organisasi sebagai proses individu atau kelompok organisasi membangun kekuasaan agar dapat mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan operasional dalam rangka memenuhi kepentingannya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa politik organisasi merupakan antecedent penting untuk kinerja

karyawan, baik secara formal maupun informal (Vigoda, 2006). Wulani (2004) juga menambahkan bahwa politik organisasi dijadikan sebagai penggunaan *power* dan pengaruh dalam organisasi. Ferries et al. (2002) berpendapat bahwa politik dalam organisasi seringkali dikaitkan dengan perilaku memelihara kepentingan sendiri atau kelompok tertentu di dalam organisasi dan bisa bertentangan dengan kepentingan organisasi tersebut.

Persaingan antar karyawan sering terjadi di dalam suatu organisasi karena setiap individu pada dasarnya memiliki keinginan untuk selalu bersaing antara satu sama lain. Organisasi memiliki karyawan yang memiliki latar belakang yang berbeda, hal inilah yang memicu timbulnya kompetisi di antara karyawan. Dengan potensi yang dimiliki, individu akan berusaha untuk memaksakan kehendak agar mendapatkan pengakuan atas kemenangannya dalam memperebutkan kesempatan. Dalam suatu organisasi, setiap karyawan pasti menginginkan posisi yang lebih tinggi dari posisi sebelumnya, maka dari itu politik organisasi dapat memberikan kesan bahwa perilaku seperti ini dapat diterima secara wajar.

Semakin banyak individu yang berkumpul di dalam organisasi, maka semakin banyak pula kepentingan di dalam organisasi tersebut. Dalam jangka panjang, tarik – menarik kepentingan akan berdampak kurang baik terhadap eksistensi suatu organisasi. Semakin banyak individu yang mendahulukan kepentingannya, maka tujuan organisasi akan semakin terabaikan. Kacmar et al. (1999) berpendapat bahwa apabila karyawan tidak mampu menghadapi atau mengelola politik di dalam organisasi, maka karyawan tersebut akan mempersepsikan politik organisasi sebagai ancaman bagi kesejahteraan, ketenangan dan martabat serta mengakibatkan timbulnya hasil yang negatif. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Santosa (2012) menjelaskan bahwa

benar terdapat hubungan antara politik organisasi dengan kinerja karyawan karena politik yang diterapkan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya menuntut karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan, keahlian, peluang dan motivasi agar meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas dalam bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau akan menurunkan kinerja karyawan.

Melalui wawancara dengan manager HR PT. Sinar Galesong Pratama, bahwa politik organisasi pada perusahaan tersebut sering digunakan agar dapat menduduki jabatan yang tinggi, karena semakin tinggi jabatan seorang karyawan maka semakin tinggi pula manfaat yang didapatkan. Hal inilah yang membuat persaingan antar karyawan terus terjadi. Persaingan tersebut memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, tetapi tidak bagi karyawan yang memiliki pemahaman politik yang tinggi, ia akan menggunakan taktik politik agar dapat memenangkan persaingan tersebut, seperti memanfaatkan kesempatan atau memiliki hubungan istimewa dengan pimpinan. Jika ada rekan kerja yang terlalu mementingkan diri sendiri maka akan ada karyawan lain yang merasa tidak senang. Hal yang sama terjadi apabila pimpinan melakukan politik organisasi maka jelas akan membuat karyawan di bawahnya akan merasa tertekan sehingga mengurangi kinerjanya.

Selain untuk menduduki jabatan yang tinggi, taktik politik juga digunakan oleh masing – masing individu sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi untuk memperoleh hasil yang diinginkan, seperti *reward*, pengakuan dan kekuasaan. Taktik politik yang digunakan seperti menarik perhatian atasan, selalu memberi dukungan kepada atasan dan menciptakan citra yang baik. Berdasarkan uraian

diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Politik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama ?
- 2) Apakah terdapat pengaruh politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama ?
- 3) Manakah yang paling berpengaruh antara budaya organisasi dan politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh antara politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.
- 3) Untuk mengetahui mana yang paling berpengaruh antara budaya organisasi dan politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan setelah melakukan penelitian ini ialah:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi bagi penelitian serupa di masa mendatang serta dapat memberikan kontribusi terhadap pemikiran dan pengembangan ilmu pengetahuan mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menyediakan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi dan politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT. Sinar Galesong Pratama agar dapat lebih mengelola, meningkatkan serta memperhatikan budaya organisasi, politik organisasi dan kinerja karyawan di dalamnya.

1.5 Sistematika Penulisan

1) Bab I Pendahuluan

Menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

2) Bab II Tinjauan Pustaka

Menjelaskan mengenai landasan teori yang terdiri dari manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, politik organisasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya juga dikemukakan penelitian terdahulu, kerangka pikir penelitian dan hipotesis penelitian.

3) Bab III Metode Penelitian

Dalam bab ini akan menguraikan variabel penelitian dan definisi operasional dimana deskripsi terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian akan dibahas sekaligus melakukan pendefinisian secara operasional. Penentuan sampel berisi mengenai masalah yang berkaitan dengan jumlah populasi, jumlah sampel yang diambil dan metode pengambilan sampel. Jenis dan sumber data adalah gambaran tentang jenis data yang digunakan untuk variabel penelitian. Metode analisis mengungkapkan bagaimana model analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap jalannya suatu organisasi, selalu terdapat orang – orang yang melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang – orang tersebut ialah karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut dan memiliki peran penting terhadap kemajuan perusahaan. Sebesar apapun suatu organisasi dan sekuat apapun aspek ekonomi yang dimiliki, jika tidak memiliki sumber daya manusia yang baik maka tidak akan dapat mencapai tujuan organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa sumber daya manusia kini semakin berperan penting dalam kesuksesan jalannya suatu organisasi.

Armstrong dan Michael (2008) berpendapat bahwa sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan aset yang paling berharga di dalam organisasi yaitu karyawan yang bekerja di sana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia dapat pula diartikan menurut Handoko (1996) sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan aktivitas – aktivitas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar dapat tercapai berbagai tujuan individu, organisasi serta masyarakat.

Pengertian dari beberapa ahli diatas menekankan bahwa betapa luasnya ruang lingkup dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yang berupa pengelolaan manusia mulai dari pengadaan hingga pelepasan, termasuk juga di dalamnya kegiatan pengembangan serta pemeliharaan manusia agar dapat dipertahankan dan berproduktivitas. Pengelolaan ini menuntut aktivitas optimal dalam meningkatkan kompetensi dan keahlian untuk mendukung tugas dan tanggung jawab. Manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi penting bagi organisasi, bukan hanya pada tahap manajerial tetapi juga pada tahap operasional. Suryani dan Foeh (2019) berpendapat bahwa kedua fungsi tersebut memiliki landasan yang kuat sebagai bahan pijakan dalam penerapan atau praktik yang diteapkan oleh suatu organisasi. Fungsi – fungsi yang dimaksud ialah :

1. Fungsi manajerial, dibagi menjadi empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian.
2. Fungsi operasional, dibagi menjadi enam yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi integrasi, pemeliharaan serta pemutusan hak kerja.

Suryani dan Foeh (2019) pengimplementasian manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat untuk organisasi, diantaranya ialah :

1. Organisasi akan mempunyai sistem informasi sumber daya manusia yang akurat.
2. Organisasi akan mempunyai hasil analisis pekerjaan yang berupa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan tersebut.

3. Organisasi akan mempunyai kemampuan dalam menyusun data dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung aktivitas bisnis
4. Organisasi akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi karyawan
5. Organisasi akan melakukan kegiatan orientasi sosialisasi secara terarah dan dapat melakukan pelatihan secara efisien dan efektif serta dapat melakukan penilaian kinerja karyawan
6. Organisasi akan melakukan program pembinaan dan pengembangan karir karyawan serta dapat melakukan penelitian sesuai bidangnya
7. Organisasi akan menyusun ukuran upah atau gaji dan mewujudkan sistem feedback bagi karyawan

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah kekuatan yang tidak tampak tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan sikap anggota yang berada di dalam suatu organisasi. Schein (2004) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi yang dipelajari oleh suatu organisasi dalam menyelesaikan permasalahan terkait adaptasi terhadap lingkungan eksternal organisasi dan integrasi internal antar unit – unit organisasi. Robbins (2013) juga berpendapat bahwa budaya organisasi adalah nilai – nilai, prinsip, tradisi dan cara – cara bekerja yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi serta mempengaruhi cara mereka bertindak. Selain itu, Ivancevich, et al. (2006) menambahkan bahwa budaya organisasi merupakan keterlibatan antara harapan, nilai –

nilai dan sikap bersama serta semua dapat memengaruhi individu, kelompok maupun proses organisasi. Menurut Tianya Li (2015) budaya organisasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk membedakan anggota satu dengan yang lainnya dan budaya organisasi juga memberikan identitas kepada organisasi, kelompok maupun individu.

Budaya organisasi terdiri dari dimensi lapisan bertingkat yaitu lapisan terlihat (*visible artifacts*) dan lapisan tak terlihat (*invisible artifacts*) (Daft, 2010). *Invisible artifacts* dalam dimensi budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai yang berperan dalam terbentuknya sikap dan perilaku anggota organisasi. Hal tersebut diakibatkan oleh sistem nilai yang merupakan wujud dari nilai – nilai pokok suatu organisasi yang mengarahkan anggota organisasi untuk mewujudkan goal, tujuan, visi dan misi (Schein, 2004). Hal tersebut juga berarti bahwa sistem nilai merupakan nilai – nilai pokok organisasi yang dipercaya oleh anggota organisasi sehingga dapat mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja sesuai peraturan dan standar perusahaan.

Cherian, et al. (2021) menambahkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi hasil perusahaan baik secara positif maupun negatif misalnya, budaya yang tidak selaras dengan sistem perusahaan dapat menurunkan loyalitas, motivasi serta pergantian karyawan yang berlebihan namun sebaliknya, budaya yang sehat dapat meningkatkan kepuasan, produktivitas dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianut di dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Giantari dan Riana (2012) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Menurut Moelyono (2003) adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan melalui model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor – faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja organisasi atau kinerja karyawan tersebut.

Suatu organisasi perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan batasan – batasan yang berlaku. Menurut Kusumawardani (2017) kuat atau lemahnya budaya organisasi, keduanya sama – sama memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang lemah akan ditemukan sejumlah kelompok – kelompok organisasi yang akan menyebabkan perpecahan atau penurunan kinerja karyawan. Berbeda dengan budaya organisasi yang kuat dapat dilihat dari bagaimana perilaku karyawan maupun pemahaman karyawan terhadap organisasinya, setiap karyawan akan bekerja sesuai nilai – nilai yang telah ditanamkan di dalam organisasi tersebut sehingga mampu menunjang kinerja menjadi lebih baik. (Kusumawardani, 2017).

Robbins (2013) menjelaskan terdapat tujuh karakteristik utama yang menangkap esensi dari sebuah budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Karyawan akan didorong untuk menjadi kreatif dan membuat resiko yang menghasilkan kreativitas. Sedangkan inovasi ialah merupakan bentuk produktivitas

2. Perhatian terhadap detail

Karyawan diharapkan agar penuh perhatian terhadap detail yang selalu menentukan keberhasilan atau kegagalan.

3. Orientasi hasil

Manajemen berfokus pada hasil atau proses yang digunakan untuk mencapai tujuannya.

4. Orientasi orang

Pertimbangan dalam keputusan manajemen akan mempengaruhi anggota organisasi yang lain.

5. Orientasi tim

Pekerjaan yang terorganisir di antara tim atau individu.

6. Agresivitas

Seorang karyawan agresif dan kompetitif atau tidak selama bekerja.

7. Stabilitas

Organisasi sedang mempertahankan status quo atau terus berkembang.

Barney (1986) berpendapat bahwa budaya organisasi harus menghasilkan kualitas yang meningkat secara berkelanjutan. Perusahaan yang tidak memiliki budaya organisasi tidak dapat mengimplementasikan aktivitas yang akan mendorong inisiatif karyawan dalam meningkatkan kualitasnya untuk menghasilkan margin keuntungan superior yang berkelanjutan. Begitupun sebaliknya, perusahaan yang memiliki budaya organisasi akan mendapatkan keuntungan superior yang berkelanjutan.

Hofstede (2010) menjelaskan bahwa bahwa budaya organisasi terdiri dari empat aspek yang diantaranya ialah :

1. Simbol

Dalam sebuah organisasi, simbol merupakan objek yang mewakili ide, gambar visual, keyakinan atau tindakan. Biasanya, simbol – simbol yang dibentuk dengan kata – kata, suara, gerakan tubuh atau gambar dan digunakan sebagai alat untuk menyampaikan ide dan keyakinan. Aspek simbol dalam organisasi ialah logo. Logo merupakan identitas dari sebuah organisasi.

2. Pahlawan

Pahlawan ialah anggota organisasi yang membawa karakteristik yang diakui. Mereka biasanya dijadikan sebagai model untuk menunjukkan nilai – nilai yang benar.

3. Ritual

Ritual meliputi perilaku sosial, wacana serta cara berbahasa yang digunakan. Ritual juga merupakan kegiatan kolektif yang digunakan anggota organisasi untuk mengekspresikan jenis emosi seperti rasa hormat. Dalam suatu budaya, ritual dianggap penting secara sosial.

4. Nilai

Nilai merupakan inti dari budaya organisasi. Nilai merujuk pada keyakinan fundamental, nilai – nilai, etika dan semangat organisasi.

Manfaat dari adanya budaya organisasi menurut Wibowo (2007), ialah :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi maupun unit dalam organisasi sehingga dapat menjadi perekat yang mengikat anggota dalam organisasi bersama – sama.

3. Membangun perilaku karyawan dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
4. Meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai – nilai serta mendorong karyawan untuk berfikir positif.
5. Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi akan menciptakan suatu values, pola pikir dan kebiasaan yang tidak bersifat individual. Hal tersebut menciptakan perilaku yang mengarahkan seseorang mampu beradaptasi untuk bekerja secara efektif sesuai dengan standar perusahaan dan memberikan identitas yang kuat secara kolektif pada anggota di sebuah organisasi. Menurut Sudaryono (2014) perbedaan – perbedaan dalam kultural memiliki dampak yang besar terhadap kinerja organisasi dan kualitas pengalaman kerja anggota organisasi. Dengan demikian, membedakan budaya yang kuat dengan budaya yang lemah kadang sangat berguna karena budaya yang kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang menganut budaya organisasi yang kuat maka semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2.1.3 Politik Organisasi

Diskusi mengenai kekuasaan terfokus pada potensinya dengan sukses mempengaruhi pihak – pihak lain. Apabila potensi ini direalisasi

agar mencapai tujuan yang diinginkan, maka diskusi tidak lagi berkaitan dengan kekuasaan melainkan politik. Politik organisasi memiliki berbagai definisi, tetapi pada hakikatnya semua berfokus pada penggunaan kekuasaan yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku karyawannya yang bersifat mementingkan kepentingan diri sendiri dan secara organisasi tidak bersanksi (Robbins, 2013).

Chen & Fang (2008) juga menggambarkan politik organisasi sebagai studi kuasa di dalam tindakan. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa berbagai macam usaha dapat dilakukan agar dapat memperoleh atau menggunakan pengaruh yang terjadi di dalam menentukan suatu pekerjaan. Cacciattolo (2015) dan Landells & Albrecht (2016) berpendapat bahwa tindakan tersebut sering terjadi secara terselubung atau bahkan berdiri bebas dari aturan dan peraturan organisasi, tetapi secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi fungsi dan proses organisasi. Politik organisasi terjadi di semua organisasi pada tingkat yang beragam (Faye & Long, 2016) dan digunakan sebagai alat untuk mewujudkan garis tujuan dan keuntungan pribadi, menjaga atau meningkatkan karir profesionalnya sendiri serta mendapatkan sumber daya atau keuntungan dari organisasi (Landells & Albrecht, 2016).

Siswanto (2007) juga mendefinisikan politik organisasi sebagai suatu proses yang dimana setiap individu atau kelompok dalam organisasi membangun kekuasaan agar dapat mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan organisasi dalam rangka

memenuhi kepentingannya. Kepentingan – kepentingan itu sendiri menurut Siswanto (2007) ialah, sebagai berikut :

1. Kepentingan pekerjaan, yaitu kepentingan yang terkait dengan tugas seseorang yang sesuai dengan kedudukan dan jabatan yang diduduki.
2. Kepentingan karir, yaitu masa depan seseorang dalam organisasi, atau posisi dan jabatan yang lebih baik atau tinggi.
3. Kepentingan ekstramural, yaitu terdiri dari kepribadian, sikap, nilai, keyakinan dan komitmen di luar pekerjaan yang secara keseluruhan akan membingkai pola perilaku seseorang dalam menyambut pekerjaan ataupun karir.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa politik organisasi merupakan kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh baik dari organisasi, pemimpin maupun karyawan yang digunakan melalui perilaku di suatu organisasi untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Studi tentang kekuasaan serta pengaruhnya sangat penting untuk dipahami agar organisasi dapat mengatur bagaimana melakukan aktivitasnya. Kekuasaan (*power*) yang terlibat dalam setiap interaksi dan hubungan sosial pada organisasi akan cenderung untuk mempengaruhi individu lain dan organisasi dalam setiap tindakan atau perilakunya.

Politik organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kacmar et al. (1999) menyatakan bahwa persepsi politik organisasi berdampak pada tidak termotivasinya individu sehingga terjadi penurunan tingkat kinerja. Kacmar et al. (1999) juga menambahkan bahwa terdapat hubungan negatif antara persepsi politik organisasi dengan kinerja

karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa politik organisasi merupakan anteseden penting untuk kinerja karyawan, baik secara formal maupun informal (Vigoda, 2006). Kacmar et al. (1999) berpendapat bahwa apabila karyawan tidak mampu menghadapi atau mengelola politik di dalam organisasi, maka karyawan tersebut akan mempersepsikan politik organisasi sebagai ancaman bagi kesejahteraan, ketenangan dan martabat serta mengakibatkan timbulnya hasil yang negatif. Akibat negatif itulah yang dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat politik organisasi, maka akan menghasilkan tingkat pekerjaan yang rendah dan sebaliknya semakin rendah tingkat politik organisasi, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan (Samad, 2011).

Siswanto (2007) mengemukakan pendapat bahwa politik organisasi ialah setiap pola hubungan yang kuat antarmanusia yang melibatkan sebuah kendali yang cukup menonjol melalui pengaruh kekuasaan dan kewenangan. Praktek politik dalam sebuah organisasi dapat dipicu oleh adanya perbedaan pendapat antara anggota organisasi. Selain itu Ferris et al. (2002) juga mengemukakan pendapat bahwa politik dalam organisasi seringkali ditautkan dengan perilaku “menyelamatkan” kepentingan individu atau kelompok tertentu di dalam organisasi yang kemungkinan dapat bertentangan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Semakin banyak individu di dalam organisasi, maka semakin banyak pula kepentingan di dalam organisasi tersebut.

Diskusi kekuasaan terfokus pada potensinya sukses dalam mempengaruhi pihak – pihak lain. Ketika potensi ini direalisasi, jika melakukannya dalam tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh

sepihak, maka diskusi ini tidak lagi membicarakan tentang kekuasaan melaiikan politik. Luthans (1998) memberikan gambaran mengenai empat asumsi kekuasaan dalam organisasi yang dapat membantu fokus pada realita politik :

1. Organisasi terdiri dari berbagai macam koalisi yang berkompetisi satu sama lain dengan tujuan untuk mendapatkan sumber daya, energi dan pengaruh.
2. Berbagai macam koalisi akan berusaha melindungi kepentingan dan posisi pengaruh mereka.
3. Pembagian kekuasaan yang tidak seimbang akan memberikan efek yang tidak manusiawi.
4. Menggunakan kekuasaan di dalam organisasi merupakan satu aspek yang penting dalam menggunakan kekuasaan di dalam sistem sosial yang lebih besar.

Kreitner dan Kinicki (2001) juga menjelaskan dalam bukunya bahwa terdapat taktik politik yang digunakan oleh karyawan dalam melakukan politik organisasi. Adapun taktik tersebut antara lain :

a. *Attacking or blaming others*

Digunakan agar dapat menghindari atau memperkecil asosiasi kegagalan.

b. *Using information as a political too*

Menggunakan informasi sebagai alat politik. Menyimpan atau menolak informasi

c. *Impression management*

Menciptakan citra yang menyenangkan. Mempertahankan norma – norma organisasi dan menarik perhatian.

d. *Developing a base support*

Memberi dukungan utama untuk sebuah keputusan dan membangun komitmen dengan yang lain agar selalu diikutsertakan dalam mengambil keputusan.

e. *Praising others*

Menghargai orang lain. Membuat pengaruh agar merasa baik.

f. *Forming power coalitions with strong allies*

Membentuk koalisi kekuasaan dengan sekutu kuat. Bersatu dengan orang – orang yang kuat dan berpengaruh.

g. *Associating with influential people*

Membangun suatu jaringan pendukung baik di dalam maupun di luar organisasi.

h. *Creating obligation (reciprocity)*

Menciptakan tanggung jawab dan hutang sosial. Apabila kita melakukan kebaikan, maka orang lain berhutang kebaikan kepada kita.

Dari hasil perilaku berorientasi politik tersebut, kekuasaan formal (yang sah) yang terdapat pada organisasi seringkali tidak mendapat perhatian atau diabaikan bahkan dihalangi. Dalam bahasa teori organisasi, perilaku politik akan menghasilkan penyalahgunaan kekuasaan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan untuk kerja atau

prestasi (Keban, 2004). Robbins (2013) berpendapat bahwa kinerja karyawan sebagai fungsi dari sebuah interaksi antara kemampuan serta motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan, terdapat hal yang memerlukan pertimbangan yang penting karena kinerja seorang karyawan dalam organisasi juga merupakan bagian dari kinerja organisasi. Keberhasilan dari kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu atau kelompok. Bernandin dan Russell (1993) menambahkan bahwa kinerja dapat dijadikan sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu selama periode tertentu.

Prawirososentono (1999) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Budiyo dan Mochklas (2020) mendefinisikan kinerja sebagai "the degree of accomplishment" yang berarti tingkat pencapaian kinerja. Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Mahsun (2006) berpendapat bahwa kinerja karyawan ialah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan karyawan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi. Berdasarkan pada beberapa kesimpulan pengertian di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi secara legal, tidak

melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika yang tertuang dalam perumusan strategi perencanaan organisasi.

Keban (2004) membagi kinerja atas tiga tingkatan yang saling terkait dan dapat menentukan pencapaian. Tiga tingkatan yang dimaksud antara lain sebagai berikut :

1. Kinerja organisasi menggambarkan perkembangan organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerja sebelumnya (previous performance), dibandingkan dengan organisasi lain (benchmarking) dan perkembangan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Agar dapat melakukan perbandingan atau pencapaian tujuan tersebut, dibutuhkan suatu definisi operasional yang jelas mengenai tujuan dan sasaran, output dan outcome dan definisi terhadap tingkat kualitas yang diharapkan dari output dan outcome tersebut secara kuantitatif dan kualitatif.
2. Kinerja proses menggambarkan apakah satu proses yang didesain dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misi dan tujuan para karyawan, didesain sebagai suatu sistem, kemampuan untuk menghasilkan baik secara kualitas, kuantitas dan tepat waktu, memberikan informasi dan faktor – faktor manusia yang dibutuhkan yang dapat memelihara sistem tersebut serta apakah proses mengembangkan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada.
3. Kinerja individu menggambarkan apakah tujuan atau misi seorang karyawan sesuai dengan misi organisasi, apakah seorang karyawan menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai

hasil, apakah seorang karyawan memiliki kemampuan mental, fisik dan emosi dalam bekerja, apakah seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja. Klasifikasi kinerja yang disampaikan di atas memberikan suatu implikasi bahwa konsep tentang kinerja seharusnya diartikan secara luas baik dalam jenjang organisasi, dalam proses dan dalam tingkatan individual, yang dimana semuanya memiliki kepentingan yang setara.

Budiyanto dan Mochklas (2020) menambahkan bahwa tujuan kinerja ialah untuk menyesuaikan harapan kinerja seseorang dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Apabila upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi sesuai, maka akan mewujudkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik dapat tercapai karena adanya kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara karyawan – karyawannya yang artinya semua karyawan percaya adanya integritas, karakteristik dan kemampuan setiap karyawan. Dalam upaya mencapai kinerja yang baik, diperlukan waktu yang cukup lama untuk membangunnya, kepercayaan dan menuntut perhatian yang ketat dari pihak manajemen.

Adapun faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005), faktor – faktor tersebut dapat menjadi penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja seseorang dalam suatu organisasi. Diantaranya ialah :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal ialah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya

(jasmani) yang dapat membuat individu memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama dari setiap individu manusia agar mampu mengelola serta mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sehari – hari untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi juga sangat menunjang individu dalam mencapai prestasi kerjanya. Faktor lingkungan kerja organisasi yang dimaksud ialah uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, model komunikasi kerja efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang untuk berkarir dan fasilitas kerja yang memadai.

Timpe (1993) juga menambahkan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

a. Internal (pribadi)

- 1) Kemampuan yang tinggi
- 2) Bekerja keras

b. Eksternal (lingkungan)

- 1) Pekerjaan yang mudah
- 2) Bernasib baik
- 3) Adanya bantuan dari rekan kerja
- 4) Pemimpin yang baik

2. Kinerja yang buruk dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

- a. Internal (pribadi)
 - 1) Kemampuan yang rendah
 - 2) Tidak bekerja keras
- b. Eksternal (lingkungan)
 - 1) Pekerjaan yang sulit
 - 2) Bernasib buruk
 - 3) Rekan kerja tidak produktif
 - 4) Pemimpin yang tidak simpatik

Menurut Luthans (1998) terdapat faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah kompensasi, gaji, kepemimpinan, komitmen kerja, keterlibatan dalam organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi. Kinerja karyawan dapat pula dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dianut dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2016) bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya di dalam organisasi merupakan hal yang esensial karena akan selalu berkaitan dengan kegiatan yang terjadi di dalamnya.

Selain itu, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh politik organisasi. Menurut Haq (2011) politik organisasi yang berlaku di dalam organisasi tersebut mempengaruhi hasil pekerjaan seperti *turnover*, stres, perilaku menyimpang, niat untuk berhenti dan kinerja karyawan. Goodman dan Friedman (1971) menemukan bahwa politik organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan negatif dan signifikan. Goodman dan Friedman (1971) juga berpendapat bahwa politik, kontrol dan otoritas

memiliki beberapa efek pada setiap karyawan di dalam organisasi. Teori kesetaraan yang diungkapkan oleh Adams (1965) bahwa ketika seorang karyawan merasakan perbedaan dalam tingkat input dan outputnya dari karyawan yang lain, maka dia merasakan ketidaksetaraan. Hal tersebut disebabkan oleh politik organisasi yang berhubungan negatif dengan kinerja karyawan (Samad, 2011). Ahmad et al. (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa apabila karyawan merasa bahwa orang – orang menggunakan taktik politik organisasi dalam mencapai tujuan pribadi atau kelompok, mereka akan bekerja dengan cara yang tidak adil atau negatif sehingga kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh persepsi ini. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa politik organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Vigoda, 2006)

Menurut Bernandin dan Russell (1993), terdapat kriteria – kriteria untuk menilai kinerja, diantaranya ialah :

1. *Quantity Of Work* (Kuantitas Kerja), yaitu jumlah kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu periode tertentu.
2. *Quality Of Work* (Kualitas Kerja), yaitu kualitas kerja yang telah dicapai yang sesuai dengan syarat yang telah ditentukan.
3. *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerjaan), yaitu luasnya pengetahuan tentang pekerjaan serta keterampilannya.
4. *Creativeness* (Kreativitas), yaitu keaslian ide atau gagasan yang dimunculkan serta tindakan – tindakan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.
5. *Cooperation* (Kerjasama), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan individu lainnya atau sesama karyawan dalam organisasi.

6. *Dependability* (Ketergantungan), yaitu kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan terkait hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (Inisiatif), yaitu semangat dalam melaksanakan tugas – tugas baru yang memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* (kualitas personal), yaitu terkait kepribadian, kepemimpinan, ramah – tamah dan integritas pribadi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Ahmad Albloush, et al. (2020)	“The Impact Organizational Politics On Employees Performance In Jordan”.	Hasil penelitian ini menyoroti efek negatif dari politik organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengakibatkan ketidakpuasan karyawan dan merasa lingkungan kerja mereka tidak adil, yang berdampak negatif pada kinerja mereka. Ketika karyawan merasa bahwa orang menggunakan tindakan politik dalam organisasi untuk mencapai tujuan pribadi mereka, dengan menggunakan cara yang tidak adil dan negatif, maka kinerja mereka dipengaruhi oleh persepsi mereka.
2.	Ida Ayu Indah Giantari dan	“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap	Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori dan analisis jalur (path analysis) diperoleh beberapa simpulan yang dapat diberikan yaitu

	I Gede Riana (2017)	Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur”.	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Muhammad Fauzi, et al. (2016)	“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi budaya organisasi (b_1) sebesar 0,362 dan t hitung (2,726) > t tabel (1,697) atau $\text{sig } t \ 0,011 < 0,05$, dengan demikian H_4 diterima.
4.	Hendra Gunawan dan T. Elisabeth Cintya Santosa (2012)	“Politik Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).”	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa benar terdapat hubungan antara politik organisasi dengan kinerja karyawan karena politik yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya menuntut karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan, keahlian, peluang dan motivasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas dalam bekerja di perusahaan tekstil tersebut. Persepsi politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan tinggi dalam organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau akan menurunkan tingkat kinerja karyawan. Implikasi dalam penelitian ini

			menyebutkan bahwa tingginya politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi berdampak pada rendahnya komitmen dan kinerja para karyawan.
--	--	--	---

2.3 Kerangka Pikir

2.3.1 Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

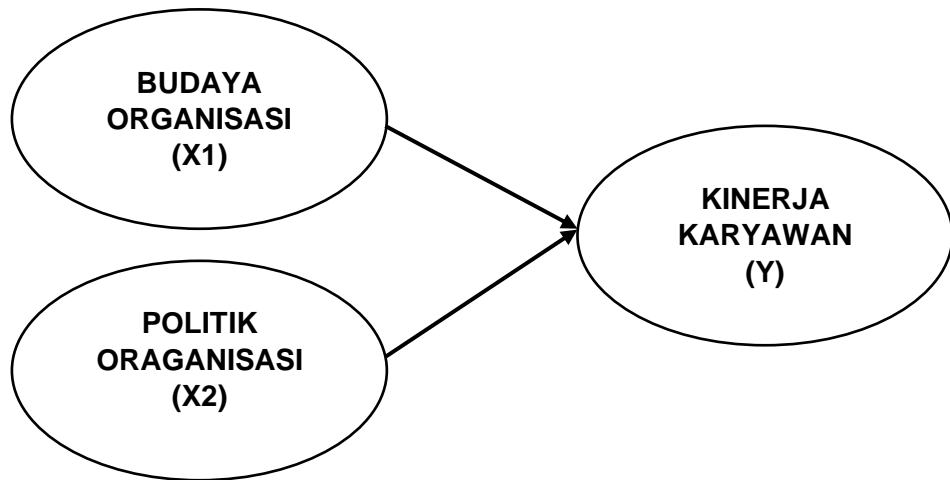
Budaya organisasi berkaitan secara langsung dengan kinerja karyawan karena mengacu pada perilaku karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi juga berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2021). Menurut Moelyono (2003) adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan melalui model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor – faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja organisasi atau kinerja karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Indikator budaya organisasi pada penelitian ini berpedoman pada *corporate values* PT. Sinar Galesong Pratama yaitu GALESONG way yang terdiri dari delapan nilai – nilai yang dianut oleh seluruh karyawan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja, nilai – nilai tersebut ialah *Great, Accelerator, Learning, Empathy, Solution, Opportunity, Networking* dan *Growth*.

2.3.2 Keterkaitan Politik Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Politik organisasi berkaitan secara langsung dengan kinerja karyawan karena persepsi politik organisasi berdampak pada tidak termotivasinya individu sehingga terjadi penurunan tingkat kinerja (Kacmar et al. 1999). Kacmar et al. (1999) juga menambahkan bahwa terdapat hubungan negatif antara persepsi politik organisasi dengan kinerja karyawan. Kacmar et al. (1999) berpendapat bahwa apabila karyawan tidak mampu menghadapi atau mengelola politik di dalam organisasi, maka karyawan tersebut akan mempersepsikan politik organisasi sebagai ancaman bagi kesejahteraan, ketenangan dan martabat serta mengakibatkan timbulnya hasil yang negatif. Akibat negatif itulah yang dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Indikator politik organisasi pada penelitian ini mengacu pada taktik politik organisasi yang telah dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2001), diantaranya ialah, *Attacking or blaming others, Using information as a political tool, Impression management, Developing a base support, Praising others, Forming power coalitions with strong allies, Associating with influential people dan Creating obligation.*

Berdasarkan uraian di atas maka menghasilkan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar mungkin juga salah, dia akan ditolak jika salah dan akan dibenarkan jika fakta – fakta membenarkan.

Berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H1 : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.

H2 : Terdapat pengaruh negatif politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh lebih dominan daripada politik organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama.