BAB II
STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Budaya Organisasi

Istilah budaya berasal dari bahasa sansakerta *buddhaya* sebagai bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti akal, menekankan kepada aspek kolektif, bahwa budaya adalah hasil kerja dari sejumlah akal dan bukan hanya satu akal individual saja. Didalamnya mencakup tiga unsur yakni cipta, rasa dan karsa bermakna pikiran, perasaan dan keinginan/kehendak sementara *culture* berasal dari bahasa latin *cultura* yang berarti merawat atau perawatan. Istilah ini merujuk pada aktivitas petani atau peternak dalam merawat tanaman atau hewan peliharaannya sedemikian rupa sehingga tumbuh subur dan berkembang biak dengan baik. Budaya dan *culture* adalah semakna tapi sedikit berbeda bahwa *culture* mengacu secara eksplisit pada aspek pengolahan akal budi manusia terhadap dirinya maupun alam, sementara budaya lebih dikhusukan pada manusia (Kusdi, 2011:10-11).

Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut "nilai" yang berlaku. Nilai di sini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia. Slocum (1995) dalam West (2010:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola

makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (*Osborn* dan *Plastrik*, 2000:252). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofo (2003:384) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan- kebiasaan dari sebuah organisasi dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut *Newstrom* dan *Davis* (2004:132) budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinyuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya tmanusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004: 6).

Budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari

organisasi lainnya. (*Robbins*, 2015:355). Pendapat Sedarmayanti dalam Samsuddin (2018:56) bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi. *Edgar H. Schein* yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:3) mendefinisikan budaya dalam bukunya budaya organisasi dan kinerja perusahaan sebagai berikut:

> "Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut"

Sedangkan menurut *Miller* (2009), *organizational culture is a group of values practiced by company management in managing and organizing their companies in order to achieve their goals* dengan arti bahwa budaya organisasi adalah sekelompok nilai yang dipraktikkan oleh manajemen perusahaan dalam mengelola dan mengatur perusahaan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Sesuai dengan definisi dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, norma, sikap, dan peraturan yang menjadi pembeda dari organisasi yang lain untuk membatasi kegiatan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya akan mempengaruhi sejauh mana dan seperti apa anggota organisasi berasumsi, bersikap, dan mengartikan suatu nilai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan

memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku. Budaya yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan dan mengerjakan tugas-tugasnya lebih baik. Seperti yang disimpulkan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Susanti dkk (2020) pada jurnal penelitian ilmiahnya, bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif adalah faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai-nilai budaya yang diyakini bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan karyawan. Dengan demikian, ikatan kuat tersebut dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

2. Pengertian Budaya Organisasi dari Beberapa Ahli

Berikut definisi dan pengertian budaya organisasi :

a. Menurut *Robbins* (1990) dalam Krisnandi dkk. (2019:43) budaya ialah serangkaian nilai dominan yang didukung oleh organisasi**.** Definisi ini merujuk ke sistem pengertian yang diterima bersama. Robbins mengemukakan bahwa setiap organisasi mempunyai pola kepercayaan ritual, mitos dan praktik tersendiri yang sudah lama berkembang.
b. Menurut Wibowo (2010), budaya organisasi adalah filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.
c. Menurut Mangkunegara (2009), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma

yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

d. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
e. Menurut *Harvey* dan *Brown* (2009), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku.
f. Menurut Sudaryono (2017), budaya organisasi adalah tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
g. Menurut Tobari (2016), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
h. Menurut Mullins dalam Darodjat (2015) bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan tradisi, nilai-nilai, keyakinan, dan sikap-sikap yang membentuk konteks yang dominan bagi segala sesuatu yang kita lakukan di dalam suatu organisasi.

i. Sedarmayanti (2016) Budaya organisasi merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi, baik sebagai pengikat atau simpul organisasi maupun keluar sebagai identitas, sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi.

j. Menurut *Robbins and Judg*e (2016), budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut *Robbins* (2011), beberapa fungsi dari budaya organisasi adalah:

a. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.

b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.

d. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

e. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Adapun menurut Pabundu (2008), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
b. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi ataupun perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
d. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
e. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya

dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.

f. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
g. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
i. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
j. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

4. **Unsur Pembentuk Budaya Organisasi**

Menurut Pabundu (2008), pembentukan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan dipengaruhi oleh beberapa unsur sebagai berikut:

a. Asumsi dasar. Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
b. Keyakinan yang dianut. Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
d. Pedoman mengatasi masalah. Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e. Berbagi nilai (*sharing of value*). Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan (*learning process*). Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian (Adaptasi). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Adapun Menurut Duha (2014), unsur-unsur pembentuk budaya organisasi adalah:

a. Lingkungan Organisasi

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan

penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. 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 karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

Menurut *Greenberg* dan *Baron* (Wibowo, 2011 : 37) mengemukakan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. *Innovation* (inovasi) Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stability* (stabilitas) Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang) Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.

4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil) Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan
5. *Easygoingness* (bersikap tenang) Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail) Dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi) Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individu.

Menurut *Robbins* dan *Judge* (2013 : 512) ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*
2. *Norms*
3. *Dominant values*
4. *Philosophy*
5. *Rules*
6. *Organization climate*

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. *Observed behavioral regularities*, yakni 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.

b. *Norms*, yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
c. *Dominant values,* yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
d. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
e. *Rules*, yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
f. *Organization climate*, merupakan perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Secara spesifik budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Konsep Budaya Organisasi dapat diukur berdasarkan indikator menurut *Robbins* dan *Judge* (2014 : 256) ada tujuh karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko *(innovation and risk taking),* yaitu sejauh mana karyawan didorong menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian kepada hal-hal yang detail *(attention to detail)*, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil *(outcome orientation),* yaitu tingkat dimana manajemen berfokus pada hasil atau hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan.
4. Berorientasi pada manusia *(people orientation),* yaitu sejauh mana keputusan manajemen mengambil mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Berorientasi tim *(team orientation),* yaitu sejauh mana kegiatan kerja diatur di sekitar tim daripada individu.
6. Agresif *(aggressiveness),* yaitu sejauh mana orang agresif dan kompetitif daripada hanya berprilaku santai.
7. Stabilitas *(stability),* yaitu tingkat dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

B. Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan pemahaman atau gambaran termasuk penilaian terhadap karakteristik berdasarkan pada fenomena nyata dan merupakan gagasan umum tentang sesuatu yang bermakna, Dari Tinjauan pustaka dapat didefinisikan bahwa :

1. Para Pegawai yang didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko akan memberikan nilai tambah bagi organisasi di dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.
2. Para Pegawai yang selalu diarahkan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya menyangkut masalah-masalah detail dalam ruang lingkup pekerjaannya. Sekecil apapun pekerjaan itu akan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Para Pegawai yang memusatkan perhatian kepada hasil atau sasaran yang ingin dicapai dengan segala sumber daya diarahkan pada pencapaian hasil akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.
4. Keputusan-keputusan Pimpinan memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi dengan tetap memperhatikan sisi kemanusiaan para anggota organisasinya dalam menentukan sasaran akan menunjang organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan.
5. Berbagai kegiatan kerja yang disusun di sekitar tim bukan per individu. Pencapaian hasil bukan karena individu, melainkan hasil dari kerja sama antar anggota organisasi. kerja sama tim harus didorong terus agar supaya tujuan dapat dicapai secara optimal.
6. Persaingan di antara para pegawai dimaksudkan agar lebih kompetitif dan tidak hanya berprilaku santai untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki para anggota organisasi, dengan demikian produktivitas akan lebih meningkat.

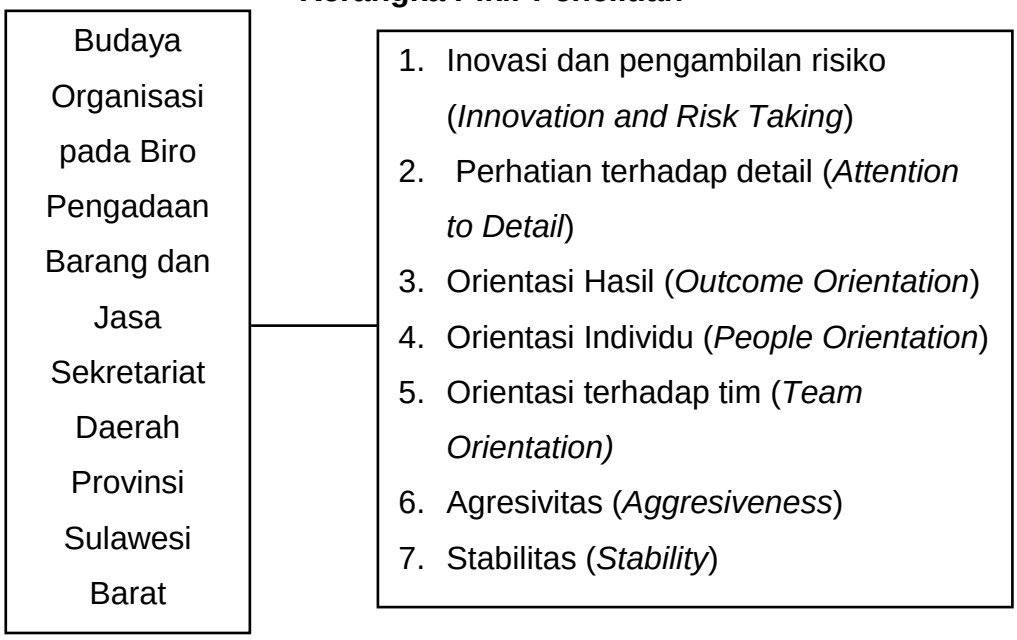
7. Dalam dinamika pekerjaan, ketenangan, kenyamanan kondisi pekerjaan sangat diperlukan, sehingga para pegawai bekerja lebih bersemangat dan produktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

C. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir merupakan struktur konseptual yang digunakan untuk mengorganisir ide, gagasan atau teori yang memberikan landasan konsep untuk mudah memahami dan menjelaskan fenomena-fenomena secara empiris.

Kerangka pikir membantu peneliti menyusun pemikiran secara sistematis dan logis. Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Robbins and Judge (2014)