

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Studi kepustakaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan berbagai informasi, sesuai dengan topik yang sedang diteliti yaitu dengan cara menggali berbagai informasi yang bersumber dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan-peraturan, dan sumber lainnya baik secara tertulis maupun dari media elektronik. Kegunaan dari studi pustaka ini adalah untuk menjelaskan variabel yang menjadi topik dalam penelitian.

Adapun yang berkaitan dengan topik yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

a) Pengertian Budaya

Kata "budaya" berasal dari bahasa sanksekerta "*buddhayah*" yang merupakan bentuk jamak dari kata "*buddhi*" yang artinya budi atau akal. Untuk itu budaya diartikan sebagai sesuatu yang bersangkutan dengan akal manusia dalam melakukan kegiatannya sehari-hari.

Dalam kehidupan keseharian manusia tidak pernah lepas dari budaya. manusia terikat dengan pola perilaku yang ada pada suatu wilayah dimana ia bermukim. Mulai dari melakukan pekerjaan, melakukan ibadah, kesenian, cara bersosialisasi, menegakkan aturan, dan segala macam bentuk kegiatannya dilakukan dengan cara yang mereka bentuk dalam wilayah tersebut.

Soemardjan dan Soemardi dalam Soekanto (2012 : 151), mengatakan bahwa **"budaya adalah semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat."** *Karya* dirumuskan sebagai hasil teknologi berupa benda yang diciptakan masyarakat untuk menguasai alam sekitarnya yang hasilnya akan mereka nikmati. Hasil teknologi pada saat sekarang tidak saja berbentuk benda yang bisa dilihat dan dirasakan, tetapi ada pula teknologi yang tidak bisa dilihat namun menjadi kebutuhan manusia. Benda berwujud yang diciptakan manusia seperti peralatan rumah tangga, peralatan kantor, peralatan pertanian, pertukangan, kendaraan, dan berbagai bentuk peralatan. Sedangkan benda yang tidak berwujud tersebut seperti jaringan internet atau jaringan telekomunikasi. Semua itu diciptakan untuk kemudahan dan kenyamanan manusia. *Rasa* merupakan keadaan jiwa manusia berupa nilai-nilai atau kaidah-kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk mengatur tatanan kemasyarakatan, meliputi agama, kesenian dan lainnya yang bersifat abstrak. *Cipta* diartikan sebagai kemampuan mental dan berpikir yang menghasilkan filsafat dan ilmu pengetahuan. Lahirnya berbagai ilmu pengetahuan adalah hasil dari cipta manusia sebagai ahli pikir. Ketiga hal tersebut melekat dalam kehidupan manusia yang menjadi suatu kebiasaan sebagai makhluk sosial yang hidup berkelompok.

b) Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah berkumpulnya orang-orang yang memiliki tujuan yang sama untuk melakukan kegiatan yang mereka yakini akan berhasil jika dilakukan secara bersama. Kegiatan yang dilakukan bisa bersifat formal atau informal, tergantung pada kepentingan mereka dalam mendirikan

organisasi. Untuk kelancaran pekerjaan, mereka membagi tugas dan tanggung jawab agar pekerjaan yang berat menjadi ringan. Hal demikian senada dengan apa yang dikatakan Gaus dalam Sarwoto (1991 : 15), bahwa "**Organisasi adalah tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab**". Pernyataan ini menekankan pada pembagian tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, disamping menciptakan hubungan baik antara orang-orang yang ada dalamnya. Dengan membagi tugas dan tanggung jawab, akan terlihat siapa mengerjakan apa, dan bagaimana ia mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan padanya jika terjadi kekeliruan dalam pelaksanaannya. Keberhasilan kerja sama yang dilakukan dapat dilihat dengan menunjukkan keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan.

c) Pengertian Budaya Organisasi

Terciptanya budaya pada suatu organisasi dimulai sejak terbentuknya ide dan pemikiran dari pendiri dan pemimpin. Ide dan pemikiran para pendiri dibawa dalam pembentukan organisasi berupa asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak yang ditanamkan pada para karyawan. Kemudian budaya berkembang dengan terjadinya interaksi antara seorang karyawan yang berbeda pemikiran dengan karyawan lainnya baik dalam kegiatan sehari-hari atau ketika memecahkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.

Pembentukan budaya terus berlangsung, dan dalam perkembangannya terus melakukan penyesuaian dengan struktur organisasi yang ada serta lingkungan sekitarnya hingga menjadi budaya organisasi. Sarplin dalam Riani (2011 : 6),

mengatakan bahwa "**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.**" Pernyataan Sarplin bahwa budaya yang terdapat pada suatu organisasi terbentuk oleh interaksi antara nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan sistem formal yang menghasilkan aturan-aturan tentang perilaku organisasi.

Budaya organisasi merupakan pembimbing pola perilaku orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, memiliki nilai-nilai dan norma yang diyakini bersama oleh anggota, sebagai panutan pola bertindak. Oleh karena itu budaya organisasi mempunyai dampak penting pada pekerjaan, yaitu sebagai faktor penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi. Tan, dalam Wibowo (2013 : 18) mengatakan :

"Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi. *Beliefe* atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. *Core values* adalah nilai dominan atau inti yang diterima di seluruh organisasi. *Behavior pattern* atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain."

Pernyataan yang dikemukakan oleh Tan, mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku yang mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Sikap dan perilaku yang ditunjukkan anggota organisasi akan selalu mengacu kepada pola-pola yang telah terbentuk di dalam organisasi, karena diyakini tidak akan bertentangan dengan norma-norma

yang telah disepakati bersama sebagai cara bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Ketika organisasi dibentuk, budaya organisasi sudah mulai tertanam oleh pendirinya melalui ide-ide yang mereka pikirkan, kemudian dipengaruhi pula oleh faktor lingkungan eksternal organisasi. Carpenter, Bauer dan Erdogan, dalam Riani (2011 : 10) menyatakan, "**Budaya organisasi terbentuk dari nilai dan preferensi pendiri organisasi dan karakteristik lingkungan eksternal organisasi.**" Pernyataan tersebut menekankan bahwa pendiri organisasi merupakan salah satu yang memberikan andil dalam terbentuknya budaya organisasi, disamping faktor lingkungan eksternal organisasi itu sendiri. Kedua faktor tersebut kemudian membentuk nilai-nilai, tujuan dan asumsi-asumsi awal dari sebuah organisasi. Sedangkan Schein, dalam Wibowo (2012 : 312) mengatakan bahwa :

"Budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber, yaitu (a) keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi, (b) pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan (c) keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru."

Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi pendiri merupakan awal dari terbentuknya budaya, kemudian budaya organisasi ini terus berkembang seiring tumbuhnya organisasi melalui pengalaman dan pembelajaran anggotanya. Pengalaman dan pembelajaran yang dimiliki anggota kemudian diperbarui dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi baru dari anggota maupun pimpinan baru.

Seiring dengan tumbuhnya organisasi, nilai-nilai budaya yang telah tertanam harus senantiasa diperbaiki, diperkuat dan dipertahankan agar tidak menjadi lemah yang berujung pada bubarnya organisasi. Menurut Riani (2011),

terdapat empat proses dalam mempertahankan budaya organisasi, yaitu: ketertarikan-seleksi-penyisihan, proses sosialisasi organisasional (*on boarding*), kepemimpinan dan sistem balas jasa, yang kesemuanya itu mempengaruhi dalam mempertahankan budaya organisasi.

Pada saat seseorang tertarik untuk bekerja di sebuah organisasi, ada usaha yang dilakukannya untuk masuk ke dalam organisasi tersebut. Kemudian organisasi melakukan penyeleksian atas beberapa kandidat yang akan dipilih melalui seleksi. Setelah melewati seleksi, maka terjadi penyisihan dan pemilihan atas beberapa kandidat, dan kandidat yang terpilih tentunya yang memiliki visi yang sama dengan visi organisasi.

Onboarding merupakan suatu cara yang dilakukan organisasi untuk mengajarkan bagaimana cara bersikap, memberi bekal pengetahuan, keterampilan, dan bagaimana berperilaku yang dibutuhkan pegawai baru agar berfungsi secara efektif dalam organisasi. Organisasi yang dapat bersosialisasi kepada pegawai baru hingga menjadikannya bagian dari organisasi dan diterima oleh koleganya, akan menimbulkan rasa percaya diri pegawai baru yang dapat berdampak baik pada pekerjaannya. Rasa percaya diri akan membuat perasaan nyaman, memudahkan pegawai dalam memahami norma-norma, nilai-nilai budaya organisasi yang ada.

Pemimpin memegang peran penting dalam menciptakan dan mengubah budaya organisasi. Budaya yang terjadi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh pimpinan yang berperan dalam menentukan iklim perilaku, sebagaimana yang dikatakan Wibowo (2013 : 311), bahwa "**Budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat.**

Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin".

Kemampuan pemimpin sangat ditekankan karena arah tujuan yang ingin dicapai organisasi ditentukan oleh pemimpin. Pemimpin harus selalu berbuat benar, meskipun ada kalanya ia melakukan kesalahan. Pemimpin yang diharapkan berbuat benar adalah seseorang yang mampu membawa pegawai kearah pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana dikatakan Robbin dalam Riani (2011 : 21), bahwa :

"Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan ke arah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional."

Pernyataan Robbins tersebut adalah kepemimpinan seorang pemimpin merupakan proses mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut senada dengan pendapat Thoha (2014 : 262) bahwa **"Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok"**. Pernyataan kepemimpinan ini menekankan pada mempengaruhi orang atau kelompok untuk melakukan kegiatan atau aktivitas pencapaian keinginan orang yang mempengaruhi. Jadi jelaslah bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi yang menguatkan atau melemahkan budaya organisasi.

Pemimpin dapat memotivasi pegawai melalui cara seperti memberikan inspirasi atau balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan pegawai. Jika pimpinan memotivasi dengan cara memberikan inspirasi terhadap pegawai, maka budaya organisasi cenderung akan lebih suportif dan berorientasi pegawai. Tatkala

pemimpin memotivasi dengan cara pemberian balas jasa yang tergantung dengan pekerjaan pegawainya, maka budaya organisasi akan menjadi lebih kompetitif dan berorientasi kinerja. Pola apa yang akan digunakan dalam memotivasi pegawai, tergantung keinginan pimpinan yang disesuaikan pula dengan tujuan organisasi.

Sistem balas jasa merupakan salah satu cara dalam mempertahankan budaya organisasi. Jika pemberian balas jasa yang diperoleh pegawai tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya, maka akan menimbulkan kesenjangan dalam pekerjaan. Apabila dibiarkan berlarut-larut akan melemahkan budaya organisasi, dan memiliki indikasi dalam mengubah budaya organisasi.

Tidak selamanya budaya organisasi yang telah tertanam harus dipertahankan. Ada kalanya budaya yang sudah ada harus mengalami perubahan, dan hal ini adalah wajar ketika situasi dan kondisi organisasi berada pada perubahan lingkungan eksternalnya. Perubahan budaya tidak perlu dikhawatirkan akan membawa dampak buruk bagi organisasi, selama anggota bersungguh-sungguh dalam menjalani perubahan tersebut. Jika organisasi telah benar-benar harus berubah, maka organisasi harus telah mempersiapkan diri dalam melakukan perubahan. Michael Zwell, dalam Wibowo (2012 : 243) mendefinisikan langkah-langkah proses perubahan budaya organisasi, sebagai berikut :

- 1. Menciptakan visi budaya korporasi secara ideal;**
- 2. Menganalisis budaya korporasi dalam terminologi kompetensi;**
- 3. Mengidentifikasi kunci kekuatan dan kelemahan;**
- 4. Mempertimbangkan konsekwensi kelemahan organisasi;**
- 5. Prioritaskan kelemahan mana yang harus diperbaiki**
- 6. Mengidentifikasi elemen budaya mana yang akan mendukung dan akan resisten terhadap perubahan;**
- 7. Lakukan brainstorming kemungkinan jalan tindakan dan inisiatif yang akan mengarah pada budaya ideal kita;**
- 8. Pertimbangkan pengungkit budaya organisai kita yang paling kuat;**

9. Menyusun rencana tindak : strategi komunikasi, langkah tindak, batas waktu dan sarana untuk mengukur kemajuan;
10. Mengimplementasikan rencana;
11. Memonitor kemajuan;
12. Memodifikasi rencana berdasar pada lingkungan dan kondisi yang berubah.

Penting sekali merencanakan tindakan dengan matang tentang apa yang akan dilakukan sebelum mengubah budaya organisasi, karena kelangsungan hidup organisasi akan sangat ditentukan oleh langkah-langkah yang matang dari para pengambil kebijakan dan dukungan segenap anggota organisasi.

Saat ini budaya organisasi selalu dikaitkan dengan masalah etika, tindakan kurang teliti, memberikan perlakuan yang istimewa terhadap seseorang atau sebaliknya, yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menjadi buruk dalam berbagai pekerjaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa saat ini pada umumnya tiap organisasi memiliki sumber daya manusia yang terbatas, sedangkan ancaman terhadap pertumbuhan dan perkembangannya terjadi setiap saat. Untuk itu organisasi harus memiliki sumberdaya yang kuat dan kestabilan anggotanya, karena dengan memiliki sumberdaya yang kuat baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan berbagai sumber daya lainnya, organisasi akan dapat terus bertahan disamping memiliki efisiensi kerja yang tinggi dari anggota yang bekerja dengan stabilitas, sebagaimana yang dikatakan Sinambela (2012 : 12) bahwa:

"Organisasi tidak saja harus memiliki sumber daya, efisiensi, produksi/keluaran, pembauran organisasi dan unsur kepuasan kerja pegawai saja, akan tetapi harus pula memiliki keanggotaan yang stabil, prestasi peranan yang dapat diandalkan, tingkah laku spontan dan inovatif dari pegawainya."

Pernyataan Sinambela menekankan bahwa organisasi disamping harus memiliki sumber daya yang kuat, efisiensi kerja, pembauran organisasi, dan unsur

kepuasan kerja pegawai, yang tidak kalah pentingnya harus dimiliki organisasi adalah kestabilan, prestasi dan pemikiran yang inovatif yang dapat diandalkan dari pegawainya sehingga organisasi tidak hanya diharapkan dapat bertahan, akan tetapi bisa memiliki pencapaian yang lebih dari target yang diinginkan.

Tiap organisasi memiliki jati diri yang berbeda dengan organisasi lainnya yang disebabkan perbedaan budaya organisasi yang dianutnya. Dengan perbedaan ini tiap pemimpin dalam organisasi pasti berusaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan maupun anggotanya. Untuk pencapaian tujuan tersebut manajemen perlu memahami beberapa esensi budaya organisasi sebagaimana yang disepakati **para pakar** dalam Siagian (2009 : 198) antara lain :

- 1. Sampai sejauh mana manajemen akan mendorong para karyawannya untuk bekerja secara inovatif dan berani mengambil resiko. Dengan kata lain, apakah budaya organisasi mendorong atau meredam kreativitas anggotanya atau tidak.**
- 2. Budaya organisasi juga harus memberi petunjuk, apakah para karyawan diharapkan bekerja dengan tingkat ketelitian yang tinggi, melakukan analisis, serta memperhatikan hal-hal yang detail, atautkah dibenarkan bekerja dengan hasil yang sekedar memenuhi persyaratan minimal.**
- 3. Dalam budaya organisasi harus tercermin pandangan manajemen tentang apakah para karyawan diharapkan lebih mementingkan orientasi hasil atau mendahulukan ketaatan pada ketelitian kepada proses dan prosedur kerja.**
- 4. Budaya organisasi harus mencerminkan pandangan manajemen tentang pentingnya sumber daya manusia sebagai elemen yang paling strategis dalam organisasi, betapapun pentingnya ketaatan pada ketelitian dan prosedur kerja yang baku.**
- 5. Budaya organisasi seyogyanya memberikan penekanan yang kuat tentang pentingnya kerja sama dan kemampuan bekerja dalam tim dan tidak menonjolkan kehebatan individual, meskipun tentunya kemampuan individual harus tetap diperhitungkan.**
- 6. Perilaku yang bagaimana harus ditampilkan para anggota organisasi, yang agresif dan kompetitif atau santai, perlu penekanan yang tepat.**

7. Orientasi yang dominan dalam organisasi, apakah orientasi mempertahankan status quo atau orientasi pertumbuhan, harus dinyatakan secara jelas dalam rumusan budaya organisasi.

Esensi budaya organisasi tersebut dibutuhkan oleh anggota organisasi dalam melakukan berbagai penyesuaian berperilaku sehingga budaya organisasi akan berfungsi dengan semestinya.

Budaya yang dianut oleh satu organisasi dengan organisasi lainnya tidak selalu sama, meskipun terkadang masing-masing organisasi tersebut memiliki tujuan yang sama. Akan tetapi terdapat kesamaan dalam ciri-ciri, sifat atau karakteristik budaya organisasi. Tan, dalam Wibowo (2012 : 47) mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut:

1. ***Individual initiative* (inisiatif individual).** Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
2. ***Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko).** Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. ***Direction* (arah).** Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. ***Integration* (integrasi).** Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. ***Management support* (dukungan manajemen).** Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahannya.
6. ***Control* (pengawasan).** Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
7. ***Identity* (identitas).** Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. ***Reward system* (sistem penghargaan).** Di mana lokasi reward (kenaikan upah atau gaji upah) didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
9. ***Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik).** Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.

10. *Communication pattern* (pola komunikasi). Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal, dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Tan, merupakan karakter yang ideal untuk diterapkan dalam organisasi. Pegawai diberi tanggung jawab dan kebebasan dalam bekerja, dimotivasi agar memiliki sifat yang inovatif. Organisasi memiliki tujuan yang jelas dalam pencapaian hasil yang diinginkan, untuk itu pegawai dikoordinir untuk bekerja sama hingga menjadi tim kerja yang tangguh, dapat menjadikan budaya organisasi yang baik.

Telah disebutkan di atas, bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki peran dalam membentuk kepribadian anggotanya. Dengan budaya yang dimiliki oleh organisasi, masyarakat dapat mengenal tentang organisasi tersebut. Greenberg dan Baron, dalam Wibowo (2013 : 51), mengemukakan tiga peranan budaya organisasi, yaitu:

a. Budaya memberikan rasa identitas

Orang-orang yang bergabung dalam organisasi dapat dipersatukan oleh misi yang didefinisikan secara jelas dengan nilai-nilai bersama, karena tiap individu merasa menjadi bagian dari organisasi.

b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Budaya yang kuat dari sebuah organisasi membuat orang yang ada di dalamnya merasa menjadi bagian yang besar yang terlibat dalam kerja organisasi. Perasaan yang kuat ini mengenyampingkan kepentingan pribadi sehingga membentuk komitmen individu terhadap organisasi.

c. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Stabilitas perilaku baik berupa kata-kata atau perbuatan pekerja dibimbing oleh budaya, terutama pada pekerja baru. Ia dapat mengatur apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda, atau apa yang dapat dilakukan oleh individu yang berbeda dalam waktu yang sama. Organisasi yang memiliki budaya yang sangat kuat menjadikan dirinya dipedomani oleh pegawai tentang bagaimana harus berperilaku. Mengutamakan kepuasan pelanggan menjadi komitmen organisasi.

Ketiga peranan budaya organisasi ini menjelaskan bahwa perilaku pegawai dalam organisasi dituntun oleh budaya yang kuat pada organisasi. Jadi, budaya organisasi dapat dikatakan memiliki kontribusi dalam membentuk disiplin kerja pegawai.