

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi didefinisikan sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu, sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Davis dalam Lubis dan Martani, 2009).

Menurut Gibson dalam Dewi (2006:12) menyatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan orang untuk bekerja sama mencapai tujuan. Sedangkan Robbins (2007:5) menyatakan organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus berpartisipasi secara teratur untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang didefinisikan dalam berbagai pengertian. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli, Susanto

(1997:3), memberikan defenisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:63) budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Robbins (2003:223) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Sedangkan budaya organisasi menurut Cushway dan Lodge dalam Nawawi (2003) adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang

dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasikan kegiatan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau tingkat keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan integrasi serta membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.

Keterkaitan budaya organisasi dengan efektivitas organisasi dikemukakan Denison dalam Sobirin (2007 : 195) bahwa efektivitas organisasi disebabkan oleh kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan, peraturan dan praktik serta hubungan antara keduanya. Gabungan ketiga elemen tersebut dikenal dengan istilah budaya organisasi yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi) *adaptability* (adaptabilitas), dan *mission* (misi) selanjutnya dikemukakan Denison dalam Sobirin (2007 : 195) organisasi yang menampilkan gabungan sifat keterlibatan, konsistensi kemampuan beradaptasi dan misi yang kuat menunjukkan pengaruh lebih tinggi tingkat efektivitas organisasi.

Involvement (keterlibatan) yang dimaksud yaitu inisiatif individual adalah kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Keterlibatan tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi

sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi / perusahaan.

Consistency (konsistensi) konsistensi dimaksudkan sejauh mana para anggota / karyawan suatu organisasi / perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

Adaptation (adaptasi) perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Mission (misi) adalah arahan pada pencapaian tujuan jangka panjang yang bermakna pada organisasi (*meaningful long term*). Misi menjelaskan tujuan dan arti yang diterjemahkan dalam tujuan eksternal organisasi. Karakteristik misi meliputi tujuan dan visi organisasi, pengarahan serta pencapaian tujuan organisasi

Berdasarkan definisi budaya dan nilai yang telah diuraikan di atas dapat dinyatakan bahwa budaya adalah himpunan sentral dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai, di mana nilai-nilai akan menurunkan prinsip-prinsip. Lebih lanjut penerapan prinsip-prinsip akan menjadi upaya validasi bagi budaya tersebut. Oleh karena itu dalam suatu organisasi selalu terjadi proses siklus budaya: keyakinan - nilai - prinsip - keyakinan.

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependent. Robbins dan Judge (2008:256) mengemukakan bahwa ada sepuluh karakteristik budaya yang berlaku di suatu organisasi yang membedakan antara budaya dari masing-masing organisasi. Adapun karakteristik tersebut terdiri dari:

1) Inisiatif individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh individu.

2) Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.

3) Arah (*direction*)

Sejauh mana organisasi menciptakan dan menggambarkan secara jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4) Integrasi

Sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara terkoordinasi.

5) Dukungan dari manajemen

Sejauh mana para manager dapat berkomunikasi secara jelas, memberikan bantuan, serta dukungan terhadap bawahannya.

6) Control

Seberapa banyak peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

7) Identitas

Sejauh mana para anggota organisasi mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan kelompok kerja atau dengan bidang keahlian profesional.

8) Sistem imbalan (*reward sistem*)

Sejauh mana alokasi reward (misalnya, kenaikan gaji, promosi) berdasarkan pada kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari sistem senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka

10) Pola – pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural dan perilaku dalam organisasi.

2. Dimensi Budaya Organisasi

Inti budaya organisasi adalah saling keterkaitan antara elemen-elemen yang bersifat ideational dan behavioral, dimana budaya organisasi terbentuk bukan semata-mata karena pengaruh salah satu elemen terhadap elemen yang lain tetapi merupakan interaksi keduanya, karena substansi kedua konsep tersebut sesungguhnya tidak berbeda. Kesamaan ini terjadi khususnya ketika para peneliti budaya organisasi menganggap bahwa budaya organisasi bisa dipahami melalui dimensi-dimensinya.

Penggunaan dimensi sebagai cara untuk mengetahui lingkungan internal organisasi sudah sejak semula telah digunakan seperti Schein; Deal dan Kennedy; Kotter dan Heskett; Hofstede dan Hofstede; demikian pula Dennison (1990) dalam penelitian budaya organisasi, melalui kajian keterkaitan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi dengan menganalisa budaya organisasi dalam empat dimensi yakni: *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, dan *Mission*. Bila diambil secara terpisah, masing-masing dimensi yang dikemukakan tersebut menunjukkan ide sentral tentang determinan-determinan budaya dan keefektifan organisasi.

Sistem yang berorientasi ke arah adaptabilitas dan keterlibatan akan lebih banyak keragaman, lebih banyak input, dan lebih banyak solusi terhadap situasi tertentu. Selanjutnya kearah konsistensi dan

misi lebih mungkin untuk mengurangi keragaman dan memberi penekanan yang lebih tinggi pada kontrol dan stabilitas. Orientasi kearah kontrol dan stabilitas ini kemungkinan paling baik melayani situasi dimana didalam organisasi memberi sekumpulan respon yang terbatas namun tepat dan disesuaikan dengan lingkungan yang stabil. Senada hal ini Schein (2008:12) mengartikan budaya sebagai asumsi dasar bersama bahwa kelompok belajar seperti memecahkan masalah-masalahnya adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Meskipun masing-masing dari empat dimensi dalam kerangka ini mewakili jalur terpisah dimana budaya organisasi memiliki dampak positif pada keefektifan organisasi, namun kerangka ini mengasumsikan bahwa budaya yang efektif harus menyediakan keempat elemen ini, budaya yang pada saat yang sama bersifat adaptif, namun sangat konsisten, responsif terhadap keterlibatan individual, tetapi didalam konteks misi bersama yang kuat, akan menjadi paling efektif (Denison dalam Sobirin, 2007).

Fokus dari penelitian ini didasarkan pada model budaya organisasi dengan keempat sifat budaya yang dalam beberapa literatur memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi, yakni: keterlibatan, konsistensi, beradaptasi, dan misi (Denison dalam Sobirin, 2007).

3. Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Robbins (2009) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:
 - a) Berperan menetapkan batasan.
 - b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
 - c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
 - d) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
 - e) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

- 2) Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :
 - a) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi
Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
 - b) Fase pertengahan hidup organisasi
Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai

penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

c) Fase dewasa

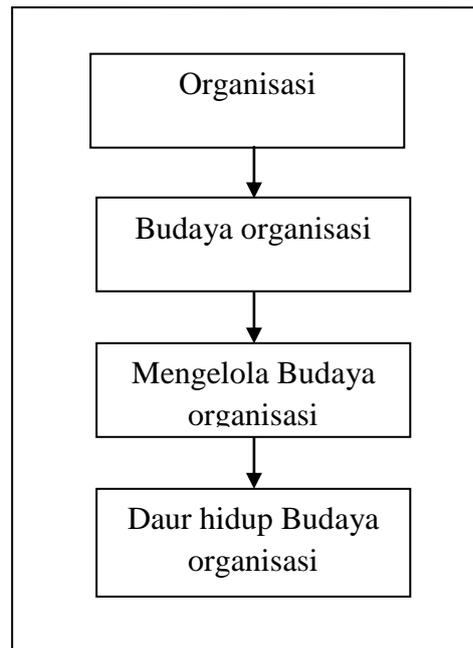
Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

3) Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

- a) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- b) Mempermudah komitmen kolektif.
- c) Mempromosikan stabilitas system sosial.
- d) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya.

B. Kerangka Teoritik

Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi (Robbins dan Coulter, 2010:63).



Gambar 2.1

Kerangka Teoritik