

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

Kata budaya pertama kali muncul pada tahun 1871. Kata ini di kemukakan oleh Tylor yang merupakan seorang antropologis. Menurut Tylor (1871) dalam Brown (1998) yang dikutip oleh Susanto et al, (2008) budaya adalah :

“ That complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society;.

Terjemahan bebasnya kira-kira sebagai berikut : “sekumpulan pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kapabilitas serta kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu.

Menurut Vecchio (1995) yang dikutip oleh Wibowo (2010) memberikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang akan datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan norma-norma dan nilai-nilai.

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi (Robbins, 2002).

2.2 Karakteristik Budaya

Terdapat tujuh karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya (Robbins, 2003) yang dikutip Febriana (2012) :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.
- b. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
- c. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

- e. Berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.
- f. Agresivitas, yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status *quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Peranan budaya organisasi menurut pandangan Greenberg dan Baron (2003) yang dikutip oleh Wibowo (2010) adalah :

1. Budaya Memberikan Rasa Identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

2. Budaya Membangkitkan Komitmen Pada Misi Organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berikhtir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Tetapi apabila terdapat strong culture, orang merasa bahwa mereka, menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

3. Budaya Memperjelas Dan Memperkuat Standar Perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama

berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan kebudayaan yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

2.4 Budaya Kuat VS Budaya Lemah

Menurut Robbins (2003) budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan tingkat keluar masuknya karyawan. Dalam budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi.

Thompson, Strickland dan Gamble (2010) yang dikutip oleh Febriana, (2012) menyebutkan Tiga faktor yang mendorong terbentuknya budaya kuat didalam perusahaan, yaitu :

1. Seorang pendiri atau pemimpin yang kuat yang menetapkan nilai-nilai, prinsip, dan praktek yang konsisten serta mengingat kebutuhan pelanggan, kondisi persaingan, dan kebutuhan strategis.
2. Sebuah komitmen perusahaan yang tulus untuk menjalankan usaha sesuai dengan tradisi-tradisi yang dibentuk, sehingga menciptakan

lingkungan internal yang mendukung pengambilan keputusan dan strategi berdasarkan norma-norma budaya.

3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pelanggan, karyawan dan pemegang saham.

Begitupula sebaliknya, kurangnya prinsip bersama yang konsisten didalam perusahaan, tentunya akan menjadikan budaya menjadi lemah, hal ini biasanya disebabkan oleh perbedaan nilai-nilai dan pandangan antara CEO dan anggota perusahaan yang lain tentang bagaimana bisnis perusahaan seharusnya dilakukan, Thompson, Strickland dan Gamble, (2010). yang dikutip Febriana (2012).

Sebuah organisasi tidak hanya membutuhkan budaya yang kuat, namun juga membutuhkan budaya yang sehat. Budaya kuat mempunyai dampak positif ataupun negatif. Jika budaya kuat namun tidak sehat atau beracun (*toxic*) maka budaya akan membawa bencana. Tetapi jika budayanya sehat (*healthy*) maka budaya akan membawa kesejahteraan (Tjahjono, 2010). Karakteristik khas dari sebuah budaya perusahaan yang tidak sehat adalah memiliki ciri-ciri budaya kontraproduktif yang berdampak buruk pada iklim kerja dan kinerja.

Empat sifat khusus berikut terdapat pada budaya yang tidak sehat Thompson, Strickland dan Gamble, (2010) yang dikutip Febriana (2012) adalah :

1. Lingkungan internal yang sangat politis di mana banyak terjadi masalah yang diselesaikan dengan pengambilan keputusan yang dibuat

berdasarkan individu atau kelompok yang memiliki kekuatan politik yang paling kuat.

2. Terjadi permusuhan dan kewaspadaan terhadap orang yang memperjuangkan cara-cara baru dalam melakukan tindakan didalam perusahaan.
3. Adanya pola pikir didalam perusahaan yang menolak untuk mencari dan mengikuti perkembangan yang terjadi diluar perusahaan terhadap cara-cara praktek bisnis terbaik, pendekatan manajerial baru dan ide-ide inovatif.
4. ketidakpedulian terhadap standar etika yang tinggi dan terlalu bersemangat mengejar kekayaan dan status dibagian eksekutif kunci.

2.5 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

OCAI merupakan singkatan dari *Organizational Culture Assessment Instrument*. OCAI merupakan instrumen dalam menggambarkan profil budaya organisasi (PBO). Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif. Menurut Cameron dan Quinn (1999) yang dikutip oleh Chatab (2007), ada dua dimensi utama yang indikator-indikatornya diorganisasikan kedalam empat kelompok utama, atau empat kuadaran budaya atau disebut juga sebagai empat jenis budaya.

a. Dimensi Pertama

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Organisasi dipandang efektif jika organisasi tersebut stabil, dapat diramalkan dan mekanistik. Jangkauanya dari ketrampilan atau kepandaian dalam banyak hal aneka ragam beserta kelenturannya, pada satu sisi dengan kestabilan dan daya tahan pada organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility and discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability and control* (kadang disebut *process*).

b. Dimensi Kedua

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi *eksternal*, *diferensiasi* dan persaingan. Organisasi dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya. Sumbu dimensi ini berupa *External Focus And Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal And Integration* (kadang disebut *operational*).

Dua dimensi ini membentuk empat kuadaran dengan masing-masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda-beda dari indikator keefektifan organisasi. dua dimensi yang membentuk empat kuadaran budaya disebut juga sebagai jenis budaya dan sekaligus mendefinisiskan nilai inti yang dirasakan atau dikehendaki dan

diyakini mempengaruhi keefektifan organisasi dan kinerja sesuai dengan tantangan pembentukan lingkungan. Empat kuadran yang dibentuk oleh dua dimensi tersebut adalah budaya *hierarchy* dan *market* serta budaya *clan* dan *adhocracy*.

1. *The Clan Culture*

Disebut *clan* karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatuan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan yang diserap, merupakan jenis organisasi dengan budaya *clan*. Karakteristik dari jenis budaya adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen organisasi kepada para pegawai.

2. *The Adhocracy Culture*

Tujuan utama *adhocracy* adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Tantangan penting dalam organisasi ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru. Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif dan orientasi resiko kesiapan untuk pembentukan dan pemenuhan tantangan baru seperti pengetahuan baru, produk baru dan jasa baru adalah penting.

3. *The Market Culture*

Fokus utama pasar adalah melakukan transaksi (pertukaran, penjualan, kontrak) dengan konstituante lainnya untuk

menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inti yang mendominasi jenis organisasi “*market*” adalah kompetisi dan produktivitas. Kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi “*market*” dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian.

4. *The Hierarchy Culture*

Garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian, dan mekanisme akuntabilitas di nilai dan dihargai sebagai kunci sukses. Budaya ini dicirikan oleh suatu formalisasi dan keberadaanya terstruktur untuk bekerja. Prosedur mengendalikan apa yang dilakukan para personil. Pimpinan yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik. Menjaga atau memelihara organisasi berjalan mulus adalah penting.

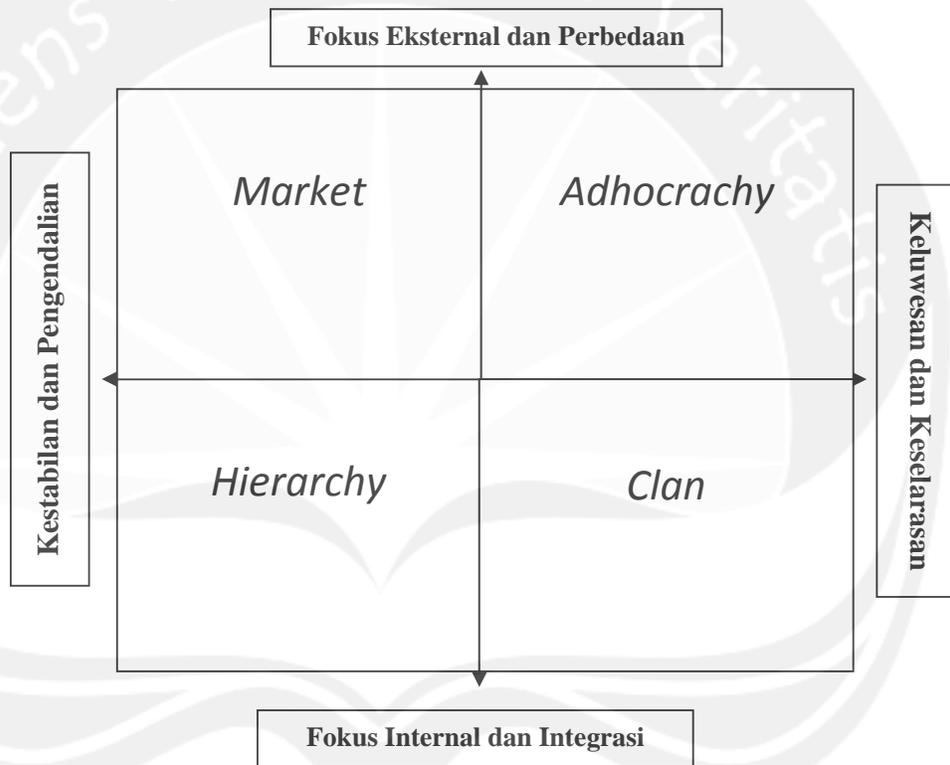
Secara keseluruhan dari empat kuadran budaya tersebut, tentu nya ada kuadran budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan di dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggota organisasi pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnisnya pada masa yang akan datang. Enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Karakteristik Dominan
2. Kepemimpinan Organisasi
3. Pengelolaan Karyawan

4. Perekat Organisasi
5. Penekanan Strategis
6. Kriteria Sukses

Gambar 2.1

Bagan Dimensi Budaya Organisasi



Sumber : Chatab (2007)

2.6 Perubahan Budaya Organisasi

Teori model perubahan yang dikemukakan oleh Kotter (1996) terdiri dari delapan tahapan proses perubahan yaitu :

1. *Estabilishing A Sense Of Urgency*(Membangun Rasa Urgensi) :

Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis, atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.

2. *Creating the Guiding Coalition* (Menciptakan Koalisi Penuntun) :

Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.

3. *Developing A Vision and Strategy* (Merumuskan Visi Dan Strategi)

:

Pada tahapan ini perlunya di buat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.

4. *Communicating The Change Vision* (Mengkomunikasikan Visi Perubahan) :

Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus-menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjasikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan karyawan.

5. *Empowering Broad-Based Action*(Memberdayakan Tindakan Yang Menyeluruh) :

Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan nontradisional.

6. *Generating Short Term Wins* (Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek) :

Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang didapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.

7. *Consolidating Gains and Producing More Change* (Mengkonsolidasikan Hasil Dan Mendorong Perubahan Yang Lebih Besar) :

Pada tahapan ini di lakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dengan proyek tema dan agen perubahan yang baru.

8. *Anchoring New Approaches in the Culture* (Menambatkan Pendekatan Baru Dalam Budaya) :

Dalam tahapan terakhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijasikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan sukses.

Pemimpin harus terus menciptakan hubungan antara perilaku-perilaku baru dengan keberhasilan entitas usaha. Tanpa menyelesaikan perubahan kultur, maka organisasi akan tetap bekerja mengikuti tradisi. Ingatlah bahwa perubahan bukan bertujuan untuk mengganti orang, mengubah struktur atau membeli perabot-perabot baru. Perubahan pada dasarnya harus di jalankan secara berurutan melewati beberapa tahap. Jika satu tahap tidak di lewati maka kita hanya akan menghasilkan “speed of illusion” yang hanya menghasilkan perubahan yang tidak sempurna.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Ningky Munir, Sekolah Tinggi Manajemen PPM. Penelitian dengan judul Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dilakukan pada sebuah perusahaan asuransi. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa perusahaan asuransi ABC cenderung memiliki budaya organisasi *hierarchy*. Suatu tipe budaya organisasi yang khas untuk perusahaan yang bergerak di industri keuangan.

1. Harapan responden manajemen tingkat atas yang diwakili oleh direksi dan kepala perusahaan terhadap budaya organisasi pada lima tahun yang akan datang dapat beralih menjadi kombinasi antara *hierarchy*

dan *market*. Hal ini selaras dengan keputusan strategis perusahaan untuk melakukan perluasan usaha secara agresif.

2. Berbeda halnya dengan manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah kebawah mengharapkan perusahaan memiliki budaya dengan kombinasi *hierarchy* dan *clan*. Perbedaan harapan antara responden yang mewakili jenjang jabatan berbeda belum tentu merupakan refleksi ketidaksesuaian visi antara manajemen tingkat atas dengan manajemen dibawahnya. Walaupun profil yang diharapkan berbeda namun kebanyakan responden setuju untuk meningkatkan dua aspek dari budaya market, yaitu fokus strategis dan kriteria sukses.

Responden berharap agar perusahaan lebih memperbaiki aspek pengelolaan tenaga kerja menjadi bercirikan kerjasama (kelompok), kesepakatan bersama, dan partisipasi selain itu aspek perekat dalam organisasi harus diperbaiki dengan membangun kesetiaan dan rasa saling percaya. Responden kepala cabang, kepala perwakilan serta supervisor juga berharap aspek kepemimpinan dalam bentuk pengawasan melekat, pengendalian atau berfokus pada efisiensi dan kelancaran pekerjaan.

2.8 Kerangka Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas maka model konseptual dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam gambar :

