

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Budaya

Istilah budaya tentunya merupakan sebuah istilah yang masih diperdebatkan dengan berbagai makna dalam bermacam konteks dan wacana. Budaya dapat dipandang sebagai kegiatan simbolis yang terarah, dilakukan bersama-sama oleh semua anggota masyarakat, dapat dipelajari dan diajarkan dan disalurkan ke semua anggota masyarakat, serta dipergunkan oleh sebuah kelompok masyarakat (Lotman, 1990) dalam (Sastra & Roman, 2017).

Selanjutnya menurut Keesing, (1997) budaya adalah sistem dari pola-pola tingkah laku sosial yang diturunkan secara sosial yang bekerja menghubungkan komunitas manusia dengan lingkungan ekologi mereka. Dalam cara hidup komunitas ini termasuklah bentuk organisasi dimana pola-pola menetap, membentuk pengelompokan sosial dan organisasi politik, kepercayaan dan praktek keagamaan.

Menurut Fausto *et al*, (2009) berpendapat budaya merupakan sesuatu yang dibagikan dan dipelajari sekelompok orang, tetapi isi budaya yang bervariasi. Demikian pula pengertian budaya adalah sebagai seperangkat sifat yang dapat merujuk pada perilaku, fakta, pengetahuan, gagasan, keyakinan, dan norma menurut (Axelrod, 1997) dalam (Fausto *et al*, 2009).

Selanjutnya menurut Anderson, (1998) budaya adalah keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, kebiasaan, dan kemampuan lainya dan kebiasaan yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

## 2.2 Organisasi

Organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*), dimana definisi tersebut cukup populer karena mudah dipahami, banyak ahli mengatakan bahwa definisi ini terlalu sederhana. Masih ada beberapa unsur penting yang seharusnya menjadi bagian dari esensi dasar organisasi. Definisi organisasi yang lebih komprehensif menurut Stephen F. Robbins (2000) dalam Sobirin, (2015) organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang berkerja sama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu dan terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya masih menurut Sobirin, (2015) organisasi adalah sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinasi, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, serta mempunyai identitas diri yang membedakan status entitas dengan entitas lainnya.

Menurut Duha, (2016) mendefinisikan organisasi adalah kesatuan yang terbentuk oleh beberapa orang yang memiliki sedikit atau semua kesamaan tentang latar belakang, identitas, harapan, dan berbagai hal lainnya untuk mencapai tujuan bersama secara bersama-sama. Sedangkan menurut Budiharjo, (2011) dipandang sebagai sistem organik memiliki dorongan untuk hidup, bertumbuh dan bertahan sebab itu para anggotanya berupaya berada dalam suatu sistem yang mengupayakan kelangsungan hidup organisasi.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Menurut Cemeron dan Quin (1999) dalam Report & Alkhamali, (2010). Budaya organisasi adalah unsur utama yang membedakan perusahaan yang sukses dari yang lain, karena itu menjadi pembedaan utama, faktor yang paling kuat, dan keunggulan yang paling kompetitif dalam meraih kesuksesan.

Selanjutnya menurut Ntontela, (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem kompleks yang terdiri dari perilaku yang dipelajari, norma, nilai-nilai, keyakinan atau ide, dan simbol yang diperoleh anggota untuk menjadi bagian dari organisasi.

Naiker, (2008) berpendapat budaya organisasi adalah salah satu sosialogis aspek bisnis yang tidak berwujud, namun memainkan peranan yang sangat penting dalam keberhasilan bisnis apa pun.

Budaya organisasi yang kuat merupakan suatu rangkaian nilai yang biasanya diberikan kepada karyawan organisasi, membantu suatu organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif yang besar, tidak hanya atas persaingan lokal,

tetapi juga secara internasional (Bartell, 2003). Oleh karena itu pentingnya setiap organisasi, baik pribadi maupun publik, untuk memahami budaya mereka sendiri sehingga manajemen dapat menggunakannya sebagai kontrol yang lebih besar terhadap organisasi.

Serrat (2009) dalam Lund, (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sesuatu yang terdiri sikap, pengalaman, keyakinan, dan nilai-nilai organisasi yang diperoleh dari pembelajaran sosial dengan cara mengontrol setiap individu dan kelompok dalam organisasi yang berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak luar.

Menurut Fard *et al* (2009) dalam Salem & Alkhamali, (2014) berpendapat budaya organisasi ditandai sebagai budaya yang terlihat dan tak terlihat dimana setiap aspek yang terkait dengan budaya yang dimasukkan. Budaya yang dapat dilihat termasuk bahasa, mitos, ritual, perilaku dan semua hal ekstremal, sedangkan karakteristik yang tidak terlihat mempertimbangkan persepsi orang-orang bisnis, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma umum. Secara keseluruhan budaya organisasi memainkan peran penting dalam mengendalikan perilaku, keyakinan, dan pemahaman individu, dimana mempengaruhi keefektifan organisasi dengan memperlihatkan pembelajaran karyawan dan kepuasan kerja.

### **2.3.1 Fungsi Budaya organisasi**

Menurut Meckenna & Beech (2004) dalam Ikhsan, (2016) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Sebagai petunjuk batas, artinya bahwa budaya dapat menunjukkan perbedaan antara perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- b. Budaya perusahaan dapat memudahkan untuk membangkitkan komitmen bersama atas sesuatu yang lebih besar dari pada hanya sekedar kepentingan pribadi seseorang.
- c. Budaya perusahaan menyampaikan kesan atas identitas para pegawai satu perusahaan.
- d. Budaya perusahaan dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial budaya kerja dan merupakan perekat yang membantu rasa kebersamaan dalam organisasi dengan memberikan standar yang memadai bagi karyawan untuk bertindak.
- e. Budaya perusahaan memberikan standar untuk penerimaan, penilaian kinerja, promosi dan kesesuaian hubungan antara karyawan yang bersangkutan dengan perusahaan.

### **2.3.2 Tujuan Dan Keuntungan Menilai Budaya Organisasi**

Menurut Harberg (2000) dalam Arnawati, E (2002), terdapat keuntungan-keuntungan dan tujuan-tujuan dilakukan penilaian budaya organisasi diantaranya:

- a. Mencocokkan budaya dengan sasaran strategis. Jika suatu organisasi ingin memaksimalkan kemampuan untuk mencapai sasaran strategis, orang tersebut harus mengerti jika budaya organisasi dapat merupakan

pendorong dan menjalankan tindakan-tindakan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

- b. Merger dan akuisisi. Perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi perlu memperhatikan budaya organisasi perusahaan yang akan dimerger atau akuisisi. Mengerti dua budaya merupakan hal yang penting untuk dimengerti demi kesuksesan perusahaan. Biasanya dua budaya yang berbeda nilai-nilai dan kepercayaan tidak secara langsung akan bekerja sama hal ini memang dimungkinkan dalam organisasi.
- c. Mengenalkan budaya organisasi pada karyawan baru perusahaan seharusnya memaksimalkan kecocokan karyawan baru kedalam budayanya, karyawan baru dapat mengganggu kebiasaan-kebiasaan yang ada pada orang-orang jika tidak secara dini diperkenalkan.

#### **2.4 *Organizational Culture Assesment Instrumen (OCAI) Berdasarkan (CVF)***

*Organizational Culture Assesment Instrumen* adalah model teoritis atau instrumen yang dikembangkan Quinn dan Kim Cameron. Dimana instrumen ini digunakan untuk menilai budaya organisasi sebuah perusahaan berdasarkan 4 budaya organisasi yaitu *Clan*, *Adocrachy*, *Market* dan *Hierarchy*. Instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya saat ini diyakini.

Dasar teori OCAI adalah model *Competing Values framework CVF* yang menggunakan pendekatan dua dimensi berisikan dua aspek yang saling berlawanan yang menekan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan aspek

yang menekan kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua membedakan aspek yang menekan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, integritas, dan kesatuan dengan aspek yang menekan pada orientasi pada lingkungan perusahaan, inovasi dan persaingan. Persaingan kedua dimensi beserta aspek-aspek yang menyertai tersebut secara bersama-sama akan memberi empat alternatif budaya organisasi.

Berdasarkan masing-masing alternatif budaya organisasi, dilihat melalui enam kunci budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Karakteristik Dominan

a. Organisasi adalah sebuah tempat yang sangat pribadi, hal ini seperti sebuah keluarga besar, dimana orang-orang bersama-sama membagi.

b. Organisasi adalah sebuah tempat berusaha yang sangat dinamis.

Orang-orang rela untuk “menikam leher mereka” dan mengambil resiko,

c. Organisasi sangat berorientasi pada tujuan. Sebuah perhatian utama adalah dengan menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi.

d. Organisasi sebuah tempat yang terkontrol dan tersusun rapi.

Prosedur formal sudah menjadi hal yang umum untuk dilakukan orang-orang.

#### 2. Kepemimpinan Organisasi

- a. Kepemimpinan dalam organisasi dipertimbangkan secara umum untuk menasehati, memfasilitasi, atau mengasuh.
- b. Kepemimpinan dalam organisasi adalah kewirausahaan, menginovasi atau mengambil resiko.
- c. Kepemimpinan dalam organisasi adalah agresif, fokus berorientasi pada hasil.
- d. Kepemimpinan dalam organisasi adalah mengkordinasikan, mengorganisir atau berjalan mulus efisien.

### 3. Manajemen Karyawan

- a. Gaya manajemen organisasi dikarakteristik dengan kerja tim, konsensus dan partisipasi.
- b. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristik dengan pengambilan resiko secara individual, inovasi, kebebasan dan keunikan
- c. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristikan dengan kompetisi yang keras, tuntutan yang tinggi, dan partisipasi.
- d. Gaya manajemen dalam organisasi dikarakteristikan dengan keamanan diri karyawan, kenyamanan, dapat diprediksi, dan stabilitas dalam hubungan.

### 4. Perekat Organisasi

- a. Perekat yang dapat merekat organisasi adalah loyalitas dan kepercayaan diantara sesama anggota organisasi. Komitmen untuk organisasi ini berjalan dalam tingkat yang tinggi.



- b. Perikat yang dapat merekat organisasi adalah komitmen untuk inovasi dan pengembangan. Dalam hal ini adalah sebuah tekanan untuk menjadi ujung tombak.
- c. Perikat yang dapat merekatkan organisasi adalah tekanan untuk berprestasi dan pencapaian tujuan. Agresivitas dan memenangkan sesuatu dan motif yang biasa ada.
- d. Perikat yang dapat merekat organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. Memperbaiki organisasi agar berjalan halus adalah hal yang penting

#### 5. Penekanan Strategi

- a. Organisasi menekankan pada pengembangan dari segi sumberdaya manusia. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi berlangsung lama.
- b. Organisasi menekankan pada perolehan sumber daya baru dan membuat tantangan baru. Mencoba hal baru dan membuat prospek untuk peluang yang sangat dinilai.
- c. Organisasi menekankan pada kegiatan kompetitif dan prestasi mencapai target yang tinggi dan memenangkan pasar secara dominan.
- d. Organisasi menekankan pada suatu keadaan permanen dan stabil. Efisiensi, pengadilann dan operasi-operasi yang halus adalah yang sangat penting untuk dilakukan.

## 6. Kriteria Sukses

- a. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada pengembangan dari sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan, dan perhatian pada orang-orang.
- b. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada memiliki banyak produk yang unik dan terbaru. Organisasi adalah *product leader* dan innovator.
- c. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar memenangkan persaingan pasar dan melebihi kompetisi. Kepemimpinan pasar yang kompetitif adalah kunci.
- d. Organisasi mendefinisikan sukses berdasar pada efisiensi. Pengiriman yang dapat diandalkan, penjadwalan yang halus dan produksi hemat biaya adalah sangat penting.

Enam kunci tersebut mewakili keempat budaya *Competing Values framework* dalam *organization Culture Assesment Instrumen (OCAI)* keempat budaya organisasi yang digunakan sebagai pendekatan untuk penilaian adalah *culture clan*, *culture adhocracy*, *culture market*, dan *culture hierarchy* menurut Cameron & Quinn, (2006). Sebagai berikut:

### 1. Budaya Clan

Budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang mengatur perusahaan dengan baik melalui *teamwork*. Budaya ini juga berfokus pada pengembangan karakteristik

kerja sama tim dan loyalitas terhadap program yang dibuat. Pemberdayaan dan keterlibatan anggota tim dalam kegiatan yang berbeda dari organisasi yang diberikan tiap tahap dalam jenis budaya ini. Lingkungan kerja dalam budaya *clan* seperti kekeluargaan dimana pemimpin atau kepala organisasi dipandang mentor dan bahkan sebagai figur orang tua. Budaya *clan* menunjukkan ciri khas pemimpin sebagai fasilitator, mentor, penyemangat, menekan pada pengembangan daya dan semangat kerja.

## 2. **Budaya *Adhocracy***

Budaya *adhocracy* adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi kebutuhan dimasa depan. Tugas utama dari manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat entrepreneurship dan kreativitas. Budaya *adhocracy* ini mengacu pada budaya dimana anggota didalam organisasi memilih untuk menunjukkan kemampuan mereka dan berani mengambil resiko untuk keberhasilan organisasi yang berkelanjutan secara keseluruhan. Ciri khas yang paling menonjol dari budaya ini adalah inovasi tiap personal dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan baru dan menerima setiap tantangan dalam berorganisasi dimana berani mengambil resiko, antisipasi dan selalu inovasi.

### 3. **Budaya *Market***

Budaya market adalah budaya perusahaan yang memiliki budaya asumsi pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan dan serta keuntungan

### 4. **Budaya *Hierarchy***

Budaya hierarchy adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai.