

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.” Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”. Menurut Torang (2014:106) “Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.”

Sementara itu menurut Effendy (2015:8) “Budaya organisasi didefenisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.”

Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budayanya. Pendapat lain dari Sopiah (2018:128) “Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”.

Sedarmayanti mengemukakan (2014:75) “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Sumanto mendefinisikan (2014:138) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi”. Sementara menurut Edison (2016:233) “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut pendapat lain, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33)

terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu :

1. *Innovation and risk taking*
2. *Attention to detail*
3. *Outcome orientation*
4. *People orientation*
5. *Team orientation*
6. *Aggressiveness*
7. *Stability*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi yang peneliti uraikan, sebagai berikut :

Ad.1 *Innovation and risk taking*

Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

Ad.2 *Attention to detail*

Attention to detail menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

Ad.3 *Outcome orientation*

Outcome orientation menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

Ad.4 *People orientation*

People orientation menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

Ad.5 *Team orientation*

Team orientation menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

Ad.6 *Aggressiveness*

Aggressiveness menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.

Ad.7 *Stability*

Stability menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2016:41), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut :

1. *Culture is shard*
2. *Culture is learned and is enduring*
3. *Culture is powerfull influence on behaviour*
4. *Culture is systematic and organized*
5. *Culture is largely invisible*
6. *Culture may be "tight" or "loose"*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik budaya organisasi, adalah :

Ad.1 *Culture is shard*. Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.

Ad.2 *Culture is learned and is enduring*. Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.

Ad.3 *Culture is powerfull influence on behavior*. Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.

Ad.4 *Culture is systematic and organized.* Budaya merupakan sistem yang terorganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.

Ad.5 *Culture is largely invisible.* Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.

Ad.6 *Culture may be "tight" or "loose".* Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Dari uraian di atas, peneliti juga memiliki tanggapan bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti diatas.

2.3 Tipe Budaya Organisasi

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan tentang tipe-tipe budaya organisasi. Tipe yang dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing.

Pendapat dari Jeff Cartwright dalam Wibowo (2016:19) ada empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut :

1. *"The monoculture*
2. *The superordinate culture*
3. *The divisive culture*

4. *The disjunctive culture*”

Berikut adalah penjelasan mengenai tipe budaya organisasi yang dipaparkan diatas, yaitu :

Ad.1 *The monoculture*

Monoculture merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Merupakan model “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

Ad.2 *The superordinate culture*

The superordinate culture merupakan tipe ideal budaya organisasi. Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.

Ad.3 *The divisive culture*

The divisive culture bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

Ad.4 *The disjunctive culture*

The disjunctive culture ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

Sementara itu, Jason A. Colquit dalam Wibowo (2016:28) tipologi budaya organisasi yang sifatnya umum dapat diterapkan di hampir semua organisasi.

Tetapi masih terdapat budaya spesifik yang lebih relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat 4 (empat) budaya spesifik yang dirasakan penting bagi organisasi, yaitu :

1. *“Customer Service Cultures*
2. *Safety Cultures*
3. *Diversity Cultures*
4. *Creavity Cultures”*

Berikut adalah penjelasan yang peneliti uraikan mengenai tipe budaya organisasi, adalah :

Ad.1 *Customer Services Cultures.*

Banyak organisasi berusaha menciptakan *customer service culture* difokuskan pada kualitas pelayanan. Organisasi yang sukses menciptakan *service culture* telah menunjukkan perubahan sikap dan perilaku pekerja terhadap pelanggan.

Ad.2 *Safety Cultures*

Studi meta-analisis memberikan kenyataan bahwa mempunyai *safety-oriented culture* berarti tingkat kinerja keamanan lebih tinggi dan lebih sedikit cedera dan kecelakaan bagi organisasi.

Ad.3 *Diversity Cultures*

Diversity culture melakukan perubahan terhadap diskriminasi. Apabila semula selalu merekrut semua orang kulit putih dan semua pria, kemudian mengubah dengan mengupah lebih banyak manajer minoritas baru,

mengganti setengah dewan direksi pria dengan wanita, menyelenggarakan *diversity training* dan melakukan seluruh tindakan simbolik lainnya.

Ad.4 *Creativity Cultures*

Creativity cultures mempengaruhi baik kuantitas maupun kualitas gagasan kreatif organisasi. Pentingnya gagasan baru dan inovasi di banyak industri, dapat dipahami bahwa beberapa organisasi memfokus pada memperkuat budaya kreativitas.

Dari uraian mengenai tipe budaya organisasi maka peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh tipe budaya yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Tipe budaya organisasi harus sesuai dengan nilai-nilai serta kebutuhan yang ada pada suatu organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sunyoto (2016:228) tipe-tipe budaya organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. “Budaya Konstruktif
2. Budaya Pasif-Defensif
3. Budaya Agresif-Defensif”

Berikut adalah penjelasan dari tipe-tipe budaya organisasi tersebut, yaitu :

Ad.1 Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya di mana pada karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan

normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.

Ad.2 Budaya Pasif-Defensif

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

Ad.3 Budaya Agresif-Defensif

Budaya agresif-defensif mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Sementara itu Wallach dalam Sunyoto dan Burhanudin (2015:153) membagi tipe budaya organisasi menjadi 3, yaitu :

1. “Budaya Birokratis
2. Budaya Inovatif
3. Budaya Suportif’

Berikut ini adalah penjelasan dari ketiga tipe budaya organisasi tersebut :

Ad.1 Budaya birokratis

Budaya birokratis ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, tertib, teratur, berurutan, dan memiliki regulasi yang jelas.

Ad.2 Budaya inovatif

Budaya inovatif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang penuh tantangan, memberikan tugas-tugas yang beresiko, dan membutuhkan kreativitas untuk menyelesaikannya.

Ad.3 Budaya suportif

Budaya suportif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang lebih bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya, dan adil.

Dari beberapa uraian diatas, peneliti membuat tanggapan bahwa tipe-tipe budaya dapat mempengaruhi budaya yang ada pada suatu organisasi tergantung pada kebutuhan dan kebijakan yang dipakai oleh organisasi tersebut.

2.4 Komponen Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat juga komponen budaya. Namun peneliti hanya akan mengambil komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh seorang ahli.

Pendapat Jason A. Colquitt, dalam Wibowo (2016:42) terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi. Model-model tersebut adalah :

1. *“Observable Artifacts*
2. *Espoused Values*
3. *Basic Understanding Assumptions”*

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen budaya organisasi adalah sebagai berikut :

Ad.1 *Observable Artifacts*

Observable artifacts adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts* memberikan signal yang diinterpretasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja.

Ad.2 *Espoused Values*

Espoused values adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. *Espoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer.

Ad.3 *Basic Understanding Assumptions*

Basic Understanding Assumptions adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam dimana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

Dari uraian tersebut, peneliti membuat tanggapan bahwa komponen budaya organisasi yang diterapkan suatu organisasi dapat kita lihat melalui pengamatan langsung pada saat berkunjung dan melihat bagaimana kegiatan suatu

organisasi itu berjalan tanpa melakukan perlakuan khusus. Hal ini kita lihat melalui pelayanan dan sikap karyawan saat berkunjung.

2.5 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu adalah :

1. “Memberi anggota identitas organisasional
2. Memfasilitasi komitmen kolektif
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku”

Berikut adalah penjelasan dari fungsi budaya organisasi tersebut, yaitu :

Ad.1 Memberi anggota identitas organisasional

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

Ad.2 Memfasilitasi komitmen kolektif

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

Ad.3 Meningkatkan stabilitas sistem social

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

Ad.4 Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:227) “budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu :

1. “ Sebagai Proses Integrasi Internal
2. Sebagai Proses Integrasi Eksternal”

Berikut adalah penjelasan dari kedua fungsi utama budaya organisasi tersebut, yaitu :

Ad.1 Sebagai proses integrasi internal

Dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.

Ad.2 Sebagai proses integrasi eksternal

Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Dari pernyataan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Fungsi-fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi sudah terlaksana dengan baik atau hanya sekedar program yang ditetapkan namun tidak dijalankan.

2.6 Indikator Budaya Organisasi

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi.

Dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabanjahe memiliki indikator yang telah ditetapkan pada program *Internalisasi Corporate Value* (ICV) sebagai berikut :

1. Nilai Integritas
2. Nilai Profesionalisme
3. Nilai Sinergi
4. Nilai Pelayanan
5. Nilai Kesempurnaan

Berikut adalah penjelasan dari indikator yang sudah dipaparkan diatas :

Ad.1 Nilai Integritas

Merupakan berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

Ad.2 Nilai Profesionalisme

Merupakan bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

Ad.3 Nilai Sinergi

Merupakan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas.

Ad.4 Nilai Pelayanan

Merupakan memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

Ad. 5 Nilai Kesempurnaan

Merupakan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Dapat dilihat bahwa indikator budaya organisasi adalah cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan melakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Indikator tersebut merupakan dasar dari segala nilai-nilai yang dianut organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.7 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang menjadi acuan ataupun referensi bagi peneliti dalam mengerjakan proposal ini. Adapun penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

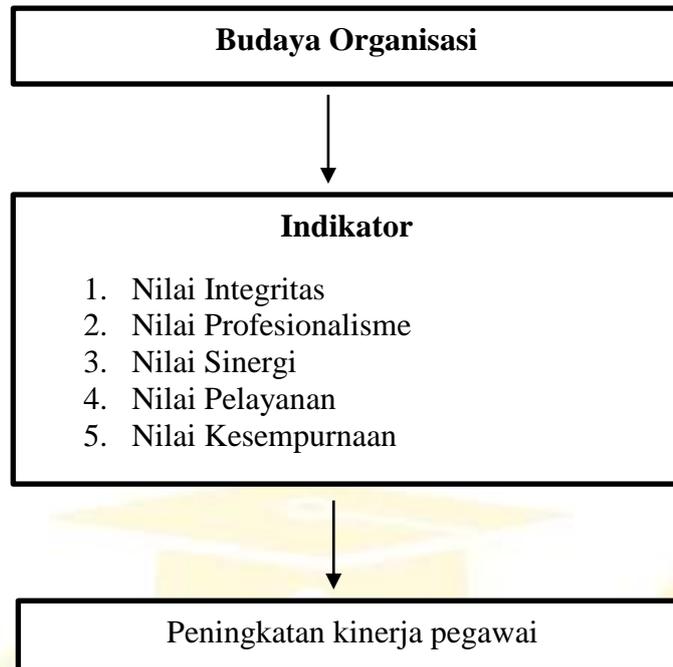
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Penulis	Gilang Pramudhienta
Judul Penelitian	Analisis Budaya Organisasi Pemerintah Daerah (PEMDA) Di Era Otonomi Daerah
Populasi dan Sampel	Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai bagian Humas Pemda Wonorigi sebanyak 6 orang
Metode Analisis Data	Deskriptif Kualitatif
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya di Humas sangat dinamis, abstrak dan kemungkinan untuk berinovasi karena budaya dibentuk oleh pimpinan sehingga budaya bisa berubah tergantung pimpinan ingin budaya yang seperti apa.

Nama Penulis	Aput Ivan Alindra
Judul Penelitian	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sport Center
Populasi dan Sampel	Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Depok Sport Center yang berjumlah 18 orang
Metode Analisis Data	Deskriptif Kuantitatif
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Depok Sport Center, yaitu sebesar 62,7%.

2.8 Kerangka Pemikiran

Dalam penyusunan kerangka pemikiran haruslah sesuai dengan urutan-sifgurutan yang logis dan berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan sebelumnya. Adapun kerangka pemikiran yang peneliti gunakan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Jadi, hipotesis dapat dikatakan sebagai jawaban teoritis yang relevan terhadap rumusan masalah penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

Ho : Diduga Budaya Organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabanjahe sudah terlaksana dengan baik.

Ha : Diduga Budaya Organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabanjahe belum terlaksana dengan baik.