

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan sehingga berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Menurut Rivai,dkk (2014:1) “Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*)

bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Menurut Widodo (2015: 2) “ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia”.

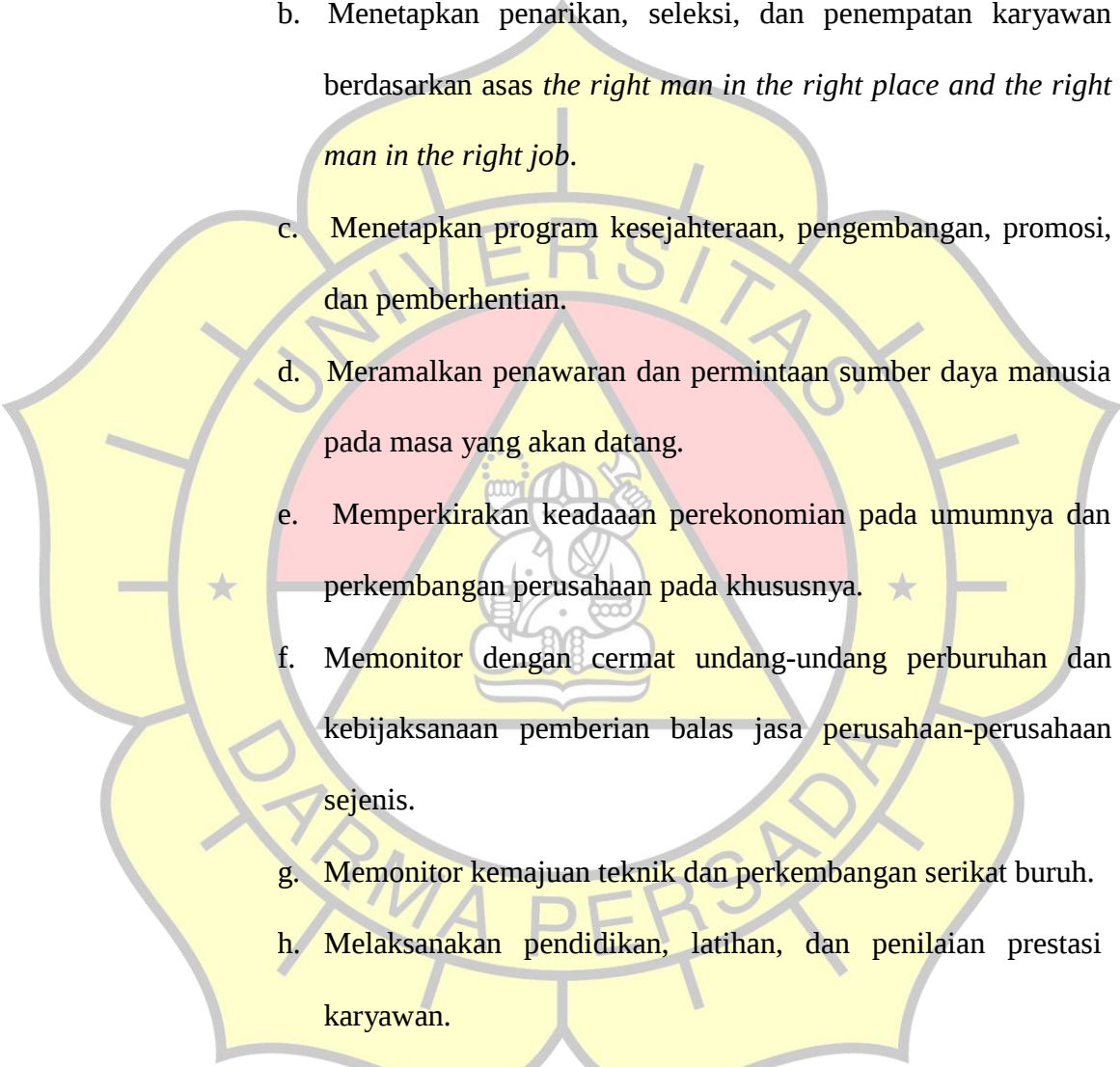
Sedangkan menurut Irham (2016: 1) “Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menari, mengembangkan dan memanfaatkan tenaga kerja secara maksimal didalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang memiliki potensi untuk menggerakkan visi misi perusahaan yang harus dikelola dengan baik.

2. Pentingnya Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia tidak terdapat hanya pada satu pihak atau satu manajer saja pada suatu perusahaan, tetapi juga penting bagi semua bagian. Hal ini bertujuan agar para manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

Berikut pentingnya peranan suatu manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013 : 14):

- 
- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014:19) “Sumber Daya Manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung”.

Pentingnya peranan suatu MSDM juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2013:5) bahwa “Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan MSDM sangat berperan penting dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mewujudkan organisasi kompetitif dan apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda organisasi secara maksimal sehingga mempermudah untuk mencapai tujuannya.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya

manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2013: 5). Kedua fungsi tersebut adalah fungsi Manajerial dan fungsi Operasional :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

d. Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

b. Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

d. Integrasi

Fungsi peng-integrasi-an karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan,

organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya

Dalam konteks yang lebih luas pengkajian tema budaya organisasi ini harus senantiasa dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya dari perilaku organisasi. Berkaitan dengan bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir dan merasa dalam suatu organisasi. Untuk dapat lebih memperjelas pengertian mengenai konsep budaya organisasi, maka kedua kata „budaya“ dan „organisasi“ akan penulis paparkan dalam bagian berikut ini.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sansekerta yaitu Budhayyah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) yang diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Budaya (*culture*) berasal dari perkataan lain yakni *colere* yang memiliki arti mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan terutama mengolah atau bertani atau dapat juga diartikan sebagai segala daya dan aktivitas untuk mengolah dan mengubah alam.

Ada beberapa pengertian budaya menurut beberapa ahli salah satu diantaranya adalah tokoh terkenal Indonesia yaitu Koentjaraningrat. Menurut Koentjaraningrat (2015:181) “Kebudayaan dengan kata dasar budaya berasal dari bahasa sansakerta ”*buddhayah*”, yaitu bentuk jamak dari buddhi yang berarti “budi” atau “akal”. Jadi Koentjaraningrat mendefinisikan budaya sebagai “daya budi” yang berupa cipta, karsa dan rasa, sedangkan kebudayaan adalah hasil dari cipta, karsa, dan rasa itu”.

Sedangkan menurut Hawkins (2012) mengatakan bahwa “Budaya adalah suatu kompleks yang meliputi pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat-istiadat serta kemampuan dan kebiasaan lain yang dimiliki manusia sebagai bagian masyarakat.”

Adapun menurut Fahmi (2014:110) pengertian budaya merupakan: “Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari.

Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh jangka panjang yaitu pada semangat rajin bekerja yang terus terjadi hingga di usia senja, begitu pula sebaliknya jika sudah terbiasa malas dan tidak suka bekerja maka itu juga akan terbawa hingga pada saat menjadi kakek nenek”.

Berdasarkan pengertian Budaya menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa Budaya adalah Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh jangka panjang.

2.2.2 Pengertian Organisasi

Menurut Tika (2014:4) organisasi adalah Kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatankekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Dan suatu organisasi pada dasarnya menjalani tahap demi tahap dari waktu ke waktu, atau yang biasa disebut dengan siklus organisasi. Artinya suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang dia akan menjalani suatu proses kehidupan atau *living organism*.”

Adapun pengertian Organisasi menurut Thoha (2014:113) bahwa : “Organisasi merupakan suatu batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.”

Sedangkan yang dikatakan oleh Fahmi (2014:114) bahwa “Sebagai *living organism* yang sudah ada suatu organisasi merupakan output proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses organizing, organisasi adalah alat bantu atau input bagi usaha mencapai tujuan”. Dan lebih jauh ditegaskan, “Sebagai *living organism* ia melalui periode balita (*fase infancy*, *fase survival* yang berakhir pada *break event point*, BEP), sebagai remaja ia bergaul, penuh gairah, pacaran dan menikah (bermitra, be-rekan, bekerjasama, membentuk group dengan organisasi lain, *merger*), beranak cucu (membentuk cabang, mendirikan anak perusahaan), supaya ia mampu menjalankan job ia harus belajar (*training*), diberi bimbingan dan penyuluhan (konseling), bisa sakit (deterioratif), dibedah (*di-reengineering*), mungkin melakukan kejahatan (melanggar peraturan), mengalami masa jaya atau kemapanan (*establishment*), menolak perubahan, mengalami kejenuhan, dan cepat atau lambat, mati (dibubarkan, ubah-bentuk, dirombak besar-besaran) mengenaskan”.

Dari definisi diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Organisasi adalah kesatuan dari seluruh kegiatan yang erat saling

berkaitan antara setiap anggota yang ada di dalamnya secara terkoordinir dan memiliki tujuan tertentu.

2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan kondisi bagaimana sebuah lembaga dicitrakan pada hal-hal tertentu yang menjadikan lembaga tersebut memiliki ciri khas yang berbeda, yang kemudian budaya tersebut harus tercermin dalam aktivitas dan perilaku karyawannya. Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana mereka berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Sebuah budaya organisasi tidak dengan sendirinya terbentuk namun, semua itu melalui proses yang panjang yaitu menyangkut dengan berbagai interaksi yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut. Menurut Vecchio dalam Wibowo (2016:14) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai – nilai dan norma – norma

bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang

Pengertian budaya organisasi menurut Wibowo (2013:37) adalah “sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Adapun menurut Mangkunegara (2013:113) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integritas internal”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku serta norma-norma dan nilai-nilai dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi yang lainnya.

2.2.4 Fungsi dan Pentingnya Budaya Organisasi

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku social/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya social atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai

,keyakinan,dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Berikut ini fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2014: 34) adalah:

- a. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial yang mencerminkan sejauh mana lingkungan tempat kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Sedangkan berikut ini Fungsi dan pentingnya Budaya Organisasi menurut Wibowo (2013:49) sebagai berikut :



Gambar 2.1 Fungsi dan Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi juga salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sedangkan menurut Tika (2014:14) menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi, yaitu:

- a. Pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok lain.
- b. Perekat bagi anggota dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka

bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar para anggota dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- g. Saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan internal.
- h. Acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan.

- i. Alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- j. Penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan internal.

2.2.5 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa tujuan dan manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Uha (2013) dalam Safitri (2014:18), yaitu:

- a. Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan;
- b. Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi;
- c. Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan;
- d. Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi;

- e. Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi;
- f. Menurunkan tingkat turnover karyawan;
- g. Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Edy (2015:27), beberapa manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Membatasi peran yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
 - ★ b. Menimbulkan rasa memiliki sebagai identitas para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
 - c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
 - d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.
- Berdasarkan ke-empat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan

karyawan dalam menjalani aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Sedangkan Menurut Robbin dan Coulter (2013:79) Budaya organisasi memiliki tujuan penting dan manfaat atau peran di dalam perusahaan. budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. Adapun lima manfaat budaya organisasi tersebut adalah:

- a. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

2.2.6 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator atau dimensi tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan.

Berikut Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins dalam Wibowo (2016:33) :

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko)

Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

- a. Melakukan inovasi dan gagasan baru.
- b. Diberi kebebasan dalam bertindak.

2. *Attention to Detail* (perhatian pada hal detail)

Di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

- a. Mensosialisasikan visi dan misi organisasi.
- b. Menyampaikan tujuan perusahaan dengan jelas.
- c. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur.

3. *Outcome Orientation* (Orientasi pada Manfaat)

Di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

- a. Arahan yang jelas mengenai pekerjaan.
- b. Fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan.

4. *People Orientation* (Orientasi pada Orang)

Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

- a. Insentif bila pekerjaan mencapai target.

5. *Team Orientation* (Orientasi pada Tim)

Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual.

- a. Terjalin komunikasi dengan rekan kerja.

6. *Aggressiveness* (Agresivitas)

Di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.

- a. Menyelesaikan pekerjaan secara agresif dan kompetitif.

7. *Stability* (Stabilitas)

Di mana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

- a. Menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

2.2.7 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Observed Behavioral Regularities (Keteraturan perilaku yang Diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- b. Norms (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma – norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.
- c. Dominant values (Nilai Dominan), yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

- d. Philosophy (Filosofi), yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting
- e. Rules (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.
- f. Organization climate (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.2.8 Perbedaan Budaya Organisasi dan Budaya Kerja

Menurut Schein (2014:17) definisi budaya kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam perusahaan dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang

harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, Budaya perusahaan sering juga disebut Budaya Kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (performance) Sumber Daya Manusia (SDM); makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati. Pengamat tersebut akan merasakan suasana yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman

dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencari sumber – sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariyadi, Siti Nuzulia Jurnal Sosial Industri dan Psikologi Vol. 2 No. 1 – 2013	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA ORGANISASI DI PERUSAHAAN DAERAH BANK PERKREDITAN RAKYAT DAERAH PATI	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang diterapkan di PD. BPR Bank Daerah Pati. Subjek yang terlibat adalah 50 orang pegawai di suatu Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya

			organisasi diukur dengan menggunakan kuesioner yang memiliki 78 aitem. Nilai reliabilitas 0.974. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan semua faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang terdiri dari faktor karakter perorangan, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan semuanya dominan. Hasil penelitian ini bisa difungsikan sebagai sumbangan hasil kajian dalam bidang psikologi industri dan organisasi, dan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.
2	Astadi Pangarso, Renny Rengganis Program Studi (Prodi) Administrasi Bisnis (Adbis) Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB) Universitas Telkom (Tel-U)	FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS TELKOM UNIVERSITY BANDUNG	Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan budaya organisasi Adbis masuk kategori yang sangat rendah. Dari keseluruhan ke 5 variabel budaya organisasi didapatkan hasil untuk nilai tertinggi diperoleh dari subvariabel misi dan nilai terendah oleh sub variabel keterlibatan.
3	Yadi Mulyadi , Jafar Sembiring	PENGARUH FAKTOR-FAKTOR BUDAYA	Hasil penelitian menggunakan analisis jalur menunjukkan

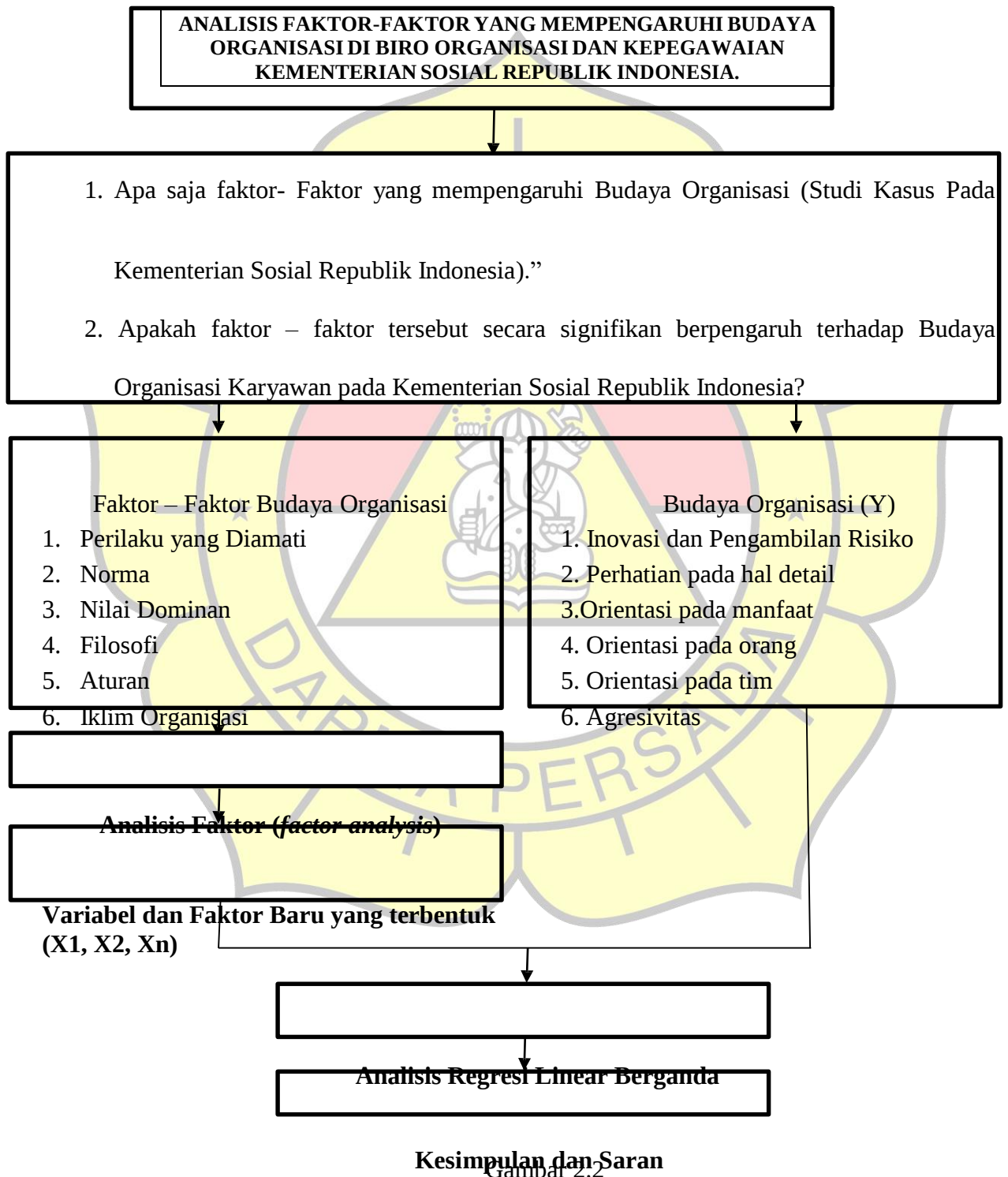
	Vol.3, No.3 December 2016	ORGANISASI MENURUT DENISON TERHADAP LEARNING ORGANIZATION DI PT AKSES NUSA KARYA INFRATEK BANDUNG	bahwa faktor-faktor budaya organisasi menurut Denison secara simultan berpengaruh signifikan terhadap learning organization di objek penelitian. Secara parsial, hanya variabel involvement dan mission yang berpengaruh signifikan terhadap learning organization, sedangkan variabel consistency dan adaptability berpengaruh tidak signifikan terhadap learning organization di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung.
--	------------------------------	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut pada gambar 2.3.

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran



Sumber : Data diolah oleh Penulis Tahun 2019

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan-pernyataan yang menggambarkan suatu hubungan antara dua variabel yang berkaitan dengan suatu kasus tertentu dan merupakan anggapan sementara yang perlu diuji kebenarannya dalam suatu penelitian. Sugiyono (2015:93) menyatakan bahwa Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah:

1. Diduga faktor – faktor Budaya Organisasi pada Kementerian Sosial Republik Indonesia adalah Keteraturan perilaku yang diamati, Norma, Nilai Dominan, Filosofi, Aturan, dan Iklim Organisasi.
2. Apakah Kondisi Kerja (X1) dan Kesadaran Individu (X2) berpengaruh terhadap Budaya Organisasi (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Kondisi Kerja dan Kesadaran Individu terhadap Budaya Organisasi (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kondisi Kerja dan Kesadaran Individu terhadap Budaya Organisasi (Y)