

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Menurut Hasibuan (2005), karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Selanjutnya, menurut Subri (dalam Manulang, 2002) karyawan adalah penduduk usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam Pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pekerjanya. Sama halnya menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah

orang yang melaksanakan suatu pekerjaan di dalam sebuah perusahaan dalam menghasilkan suatu barang atau jasa.

B. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Davis dan Newstorm (2001) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Menurut Hellriegel dan Slocum (dalam Jewell & Siegall, 1998) iklim organisasi merupakan konsensus dari persepsi para anggota mengenai bagaimana organisasi dan subsistemnya berurusan dengan anggotanya dan lingkungan luarnya.

Menurut Gibson dan James (2003), iklim organisasi adalah persepsi individual karyawan yang disebabkan oleh pengaruh psikologis dari lingkungan kerja terhadap kesejahteraan pribadinya. Jika karyawan dalam sebuah unit kerja yang khusus menyetujui persepsi mereka terhadap pengaruh lingkungan kerja, maka pembauran persepsi ini dapat menggambarkan iklim organisasi. Iklim merupakan sistem yang dinamis sehingga mempengaruhi keseluruhan tingkah laku individu-individu yang ada di dalam organisasi serta mempengaruhi cara organisasi

berinteraksi dengan organisasi lain (Suryana dan Manan, 2000).

Menurut Wirawan (2008) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Taguri dan Lewin (dalam Wirawan, 2007) menyatakan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku setiap anggotanya.

Steers (1985) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah menyangkut persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja pada suatu perusahaan. Lebih jauh Steers mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah orientasi perseptual umum seorang karyawan terhadap lingkungan kerja psikososial atau dapat diartikan sebagai kesan umum yang bersifat subjektif dari seseorang karyawan tentang organisasi tempat bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah keadaan atau suasana suka dan tidak suka dalam pengaruh interaksi individu terhadap lingkungan luar yang mengacu pada akibat dari perilaku individu yang disebabkan oleh perbedaan karakteristik pribadi dan perbedaan lingkungan psikologis dalam organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Muhammad (dalam Deliani, 2006), faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah sebagai berikut :

a. Struktur sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek yang ada antara karyawan dalam suatu perusahaan. Struktur sosial ini dapat dibedakan menjadi struktur normative dan struktur tingkah laku. Struktur sosial mencakup nilai, norma, dan peranan yang diharapkan. Adapun peranan yang diharapkan dapat digunakan sebagai standar penilaian tingkah laku pegawai yang sesuai dengan posisinya. Sedangkan struktur tingkah laku berfokus pada tingkah laku yang dilakukan oleh karyawan.

b. Tujuan

Bagi kebanyakan analis, tujuan merupakan suatu fisik sentral petunjuk dalam menganalisis suatu perusahaan.

c. Teknologi

Setiap perusahaan mempunyai teknologi dan keterampilan pegawai. Beberapa perusahaan memproses input atau masukan dan membangun perlengkapan perangkat keras, sementara perusahaan lainnya memproses karyawan dimana hasil produksinya berisikan pegawai yang berpengalaman yang terampil atau yang lebih sehat.

d. Lingkungan

Karyawan yang datang ke perusahaan membawa kebudayaan dan keadaan sosial yang diperoleh dari interaksi dalam konteks sosial yang lain. Minat dan komitmen terhadap dunia luar merupakan hambatan yang tidak dapat dilakukan dalam suatu perusahaan yang kadang-kadang sangat menentukan.

Robbins (dalam Wijono, 2011) menjelaskan beberapa hal yang dinyatakan sebagai faktor-faktor iklim organisasi yaitu:

a. *Individual initiative*

Yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.

b. *Risikotoleranc*

Tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.

c. *Integration*

Tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.

d. *Management support*

Tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja dibawahnya.

e. *Control*

Sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengtur dan mengawasi perilaku karyawan.

f. *Identity*

Tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing.

g. *Reward*

Tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak mas dan lain-lain

h. *Conflic tolerance*

Tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.

i. *Communications patterrus*

Tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi iklim yang mempengaruhi iklim yang perilaku pekerja, gaya kepemimpinan, teknologi (Danang, 2013). Faktor-faktor tersebut mempengaruhi keefektifan dan kemampuan individu, seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Perilaku bekerja

Perilaku manusia sebenarnya adalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Agar perilaku sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada

perpaduan antara motivasi akan perubahan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku menurut Fremont E. Kast adalah cara bertindak, ia menunjukkan tingkah laku seseorang sedangkan Gibson mendefinisikan perilaku sebagai sesuatu yang harus dikerjakan seseorang. Individu akan membawa karakteristiknya kedalam tatanan organisasi seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya.

b. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan sifatnya selalu ada dan senantiasa di perlakukan pada setiap usaha bersama manusia. Kepemimpinan merupakan relasi antara pemimpin dengan yang di pimpin, kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan memimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang-orang guna melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin di tuntutan untuk sanggup dan mampu serta mempunyai keahlian yang di perlukan, sehingga dengan sarana dan prasana tertentu dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya pada pencapaian tujuan organisasi.

c. Teknologi

Teknologi sering mempunyai arti yang sangat berbeda bagi orang-orang yang berlainan. Secara keseluruhan memusatkan perhatian pada teknologi produksi yang

umum dipakai di seluruh departemen organisasi, sedangkan studi tingkat individual biasanya memperhatikan teknologi kerja.

Young dan Parker (2002) juga mengatakan ada dua faktor yang membentuk iklim kolektif dalam organisasi yaitu:

a. Perbedaan individual dan pola interaksi antar karyawan

Perbedaan individual merupakan refleksi karakteristik individu yang menunjukkan suatu keaktifan individu dalam proses persepsi dan proses kognitif. Perbedaan individu lebih banyak di pengaruhi oleh faktor-faktor demografis, seperti: umur, pengalaman kerja, jenis kelamin, status perkawinan, dan data-data biografis lainnya, tetapi faktor yang menyebabkan perbedaan yang sangat jelas pada karakteristik individu yang berhubungan dengan iklim organisasi adalah nilai-nilai kerja (*work value*) dan kekuatan kerja (*need strength*).

b. Interaksi antar karyawan

Antara karyawan, yang memiliki pola sebagai keanggotaan dalam kelompok organisasi dan interaksi antara kelompok kerja, karyawan cenderung untuk mengembangkan identitasnya sampai sikap-sikapnya tertuju pada kegiatan kelompok dan sesuai dengan kelompok tersebut. Sebagai akibatnya, karyawan yang berada dalam kelompok, mengintervensi kejadian-kejadian dalam organisasi sesuai interaksi sosial yang terjadi dalam kelompoknya. Interaksi tersebut

menghasilkan konformitas dan pengaruh sosial yang bersifat normatif maupun informasional antara anggota kelompok yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah struktur sosial, tujuan, teknologi, dan lingkungan.

3. Aspek-aspek Iklim Organisasi

Telah di terangkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu keadaan yang mencerinkan suasana yang melingkupi lingkungan kerja, atau lingkungan psikologi organisasi yang didalamnya terdapat kekuatan dari beberapa aspek dan untuk mengukur iklim organisasi melalui aspek-aspek tersebut (Susanto, 2001). Brown dan Leight (1996) mengemukakan bahwa iklim organisasi seharusnya lebih merupakan atribut individu dibanding atribut organisasi. Penilaian individu terhadap stuasi organisasi berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, yang disebabkan oleh perbedaan dalam kemampuan, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan karyawan yang hanya disesuaikan dengan budaya organisasi perbedaan kontribusi karyawan terhadap dan perbedaan dalam gaya manajemen. Lebih lanjut Brown dan Leight (1996) menjelaskan aspek-aspek iklim organisasi:

- a. Dukungan dari perusahaan dan atasan. Manajemen yang mendukung adalah menejemen yang fleksibel dan mendorong karyawan sehingga merasa bahwa mereka sendiri mengontrol metode yang mereka gunakan dalam menyelesaikan

pekerjaannya. Persoalan ini merupakan implikasi yang penting dalam keamanan psikologis, sehingga manajemen dapat mempunyai gambaran untuk mendapatkan perilaku yang teratur dari karyawan karena organisasi menghormati cara-cara karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Manajemen yang mendukung mengizinkan karyawannya mencoba dan gagal (*trial and error*) tanpa merasa takut mengalami kesalahan. Karyawan dapat bereksperimen untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya dan menggunakan kreativitasnya dalam menangani dan menanggapi masalah-masalah kerja. Kebebasan karyawan ini dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka, sehingga mereka mampu menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa memerlukan pengawasan yang terlalu ketat dari supervisor.

- b. Kebebasan berekspresi. Ekspresi diri mengacu pada kebebasan karyawan untuk menyampaikan kebenaran perasaannya mengenai aspek-aspek utama dalam konsep diri karyawan yang berkaitan dengan aturan-aturan kerja. Kondisi ini memudahkan karyawan dalam menganalisis aturan kerja, memilikinya dan memperlakukannya sebagai aspek-aspek utama dari konsep diri. Hal ini juga merefleksikan penerimaan dan pengidentifikasian karyawan terhadap aturan kerja. Karyawan akan menjadi lebih terlibat dengan pekerjaannya, karena mereka merasakan kebebasan dalam berekspresi.
- c. Tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kesetiaan terhadap organisasi. Setiap karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjadi

tanggung jawabnya. Dengan demikian tanggung jawab dalam bekerja ini diharapkan perusahaan dapat terus produktif dan bertahan. Tanggung jawab yang tinggi dari para karyawan ini berkaitan dengan kesetiaan terhadap organisasi.

- d. Hubungan interpersonal dan hubungan kelompok. Organisasi yang sehat adalah sebuah organisasi dimana elemen-elemen yang terkandung di dalamnya terjadi interaksi yang terbuka dan terarah. artinya setiap personil memahami peran, tugas dan tanggung jawabnya. Dalam organisasi yang sehat ini akan terlihat hubungan yang harmonis antara sesama anggota dan tercipta kekompakan antar kelompok kerja.
- e. Pengakuan. Pengakuan berarti, karyawan merasa yakin bahwa organisasi menghargai usaha dan kontribusinya dalam meningkatkan kebermaknaan kerja. Karyawan yang merasa memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi akan menjadi lebih mengidentifikasi diri dengan pekerjaan. Gaji atau imbalan yang pantas dari organisasi merupakan salah satu wujud pengakuan yang didapatkan karyawan dari organisasinya. Karyawan akan merasa diakui oleh organisasi jika mendapatkan imbalan yang layak dan imbalan tersebut sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi.

Halpin dan Corfts (Gibson, dkk 1985) membagi aspek dari iklim organisasi yaitu :

- a. *Esprit of Corps*, yaitu merupakan semangat persatuan yang ada diantara kelompok karyawan yang didalamnya mengandung semangat persatuan dalam kelompok. Aspek ini ditandai dengan adanya satu perasaan dan satu tujuan. *Esprit of Corps* adalah merupakan dimensi dasar dari pada “*morale of working*” atau semangat kerja. Dalam penelitian dari Halpin dan Corfts (Gibson, dkk 1985) bahwa semakin tinggi nilai dimensi dari *Esprits of Corps* ini maka semakin bergairah atau semakin bersemangat karyawan dalam bekerja.
- b. *Consideration of supportive*, yaitu gambaran perasaan karyawan bahwa dirinya mendapat dukungan baik secara psikologis maupun sosial dari teman-temannya maupun dari pemimpinnya untuk mengarahkan, mendorong, memberikan pertimbangan, perhatian sehingga karyawan merasa dirinya di perlakukan sebagai “*Genuine Human Being*” atau sebagai individu yang mampu membuat sesuatu hasil kerja yang baik dan menabjubkan.
- c. *Closed Supervision*, yaitu perasaan dari karyawan yang merasakan bahwa pengawasan (supervisi) yang dilakukan pemimpin bukan suatu beban melainkan suatu kebutuhan dirinya untuk memperbaiki sikap dan hasil perkerjaannya. Aspek *Closed Supervision* ini merupakan aspek yang utama untuk mencapai kuantitas dan kualitas hasil kerja. Sehingga disini di tuntut kemampuan dan kemauan para pemimpin atau supervisor yang benar-benar dirasakan bawahan manfaatnya dalam

memberikan bimbingan dan arahan kepada karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimum.

- d. *Aloofness of Emotional*, adalah berupa gambaran perasaan (emosi) karyawan yang mampu menerima keberadaan atasan sesuai dengan struktur organisasi (formal) maupun secara informal karena adanya anggapan karyawan bahwa atasannya sebagai orang yang penting dan berguna untuk mencapai tujuannya dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek dari iklim organisasi adalah Dukungan dari perusahaan dan atasan, kebebasan bereskrpsi, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kesetiaan terhadap organisasi, hubungan interpersonal dan hubungan kelompok, dan pengakuan.

4. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Kelneer dalam Lila (2002) menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Flexibility conformity

Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan peyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung didalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. *Responsibility*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan pelaksanaan tugas organisasi yang diemban, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

3. *Standards*

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan.

4. *Reward*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas kerja baik.

5. *Clarity*

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. *Tema Commitment*

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa terdapat beberapa dimensi dari iklim organisasi yaitu *flexibility conformity*, *responsibility*, *standards*, *reward*, *clarity*, dan *tema Commitment*.

C. Pengertian Budaya Organisasi

1. Budaya

Untuk kajian terhadap konsep budaya, menurutnya Koentjaraningrat (dalam Suhendi, 2010). istilah budaya berasal dari kata bahasa latin *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian, dalam bahasa inggris disebut *culture*. Selanjutnya, Edward Burnett (dalam Suhendi, 2010) berpendapat (budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas, meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, oral, hukum, adat-istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat). Selain itu, Vijay Sathe (dalam Suhendi, 2010) berpendapat, Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. Kemudian, Edgar H. Schen (dalam Suhendi, 2010) berpendapat bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, budaya diajarkan (diwariskan) kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Ndraha (dalam Suhendi, 2010) mengemukakan fungsi budaya sebagai berikut:

- a. Identitas dan citra suatu masyarakat;
- b. Pengikat suatu masyarakat;
- c. Sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya;
- d. Kekuatan penggerak;
- e. Kemampuan untuk membentuk nilai tambah;
- f. Pola perilaku;
- g. Warisan;
- h. Pengganti formalisasi;
- i. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan;
- j. Proses menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation state*.

Budaya dalam konteks komunitas manusia, baik dalam bentuk kelompok, organisasi, suku bangsa, atau negara memiliki fungsi yang strategis, yaitu sebagai pengikat atau perekat hingga membentuk satu kesatuan yang utuh sebagai suatu kelompok, organisasi, suku, bahkan negara (Sopiah, 2008).

Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi, baik didalam maupun di luar organisasi. Proses adaptasi tersebut dibutuhkan agar tidak terjadi konflik antar budaya. mekanisme adaptasi menjadi ciri kedewasaan individu, kelompok, organisasi, bahkan masyarakat suatu negara tertentu. Kepentingan-kepentingan individu, golongan,

bahkan dalam skala nasional, tidak menjadikan kita egois menutup diri, terisolasi dari kemajuan yang terjadi di sekitarnya (Sopiah, 2008).

Dengan adaptasi, kehidupan dapat berjalan secara harmonis, tentram, aman, dan damai. Hal ini karena esensi adaptasi sesungguhnya adalah saling menghargai kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Dapat pula dikatakan bahwa budaya merupakan aset yang sangat berharga yang dapat digunakan sebagai modal dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang sejahtera, adil, dan bermartabat (Sopiah, 2008). Karena dengan budaya, kita bisa dikenal, bisa hidup berdampingan secara sehat dan harmonis. Budaya sebagai proses telah mengantarkan atau menjadikan suatu komunitas masyarakat atau suatu bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk negara/bangsa atau sebuah *nation state* yang dikenal dan dicintai karena komitmennya pada nilai-nilai, perilaku atau sikapnya, dan karya terbaiknya. Adapun unsur-unsur budaya adalah: Ilmu pengetahuan; kepercayaan; seni; moral; hukum; adat-istiadat; perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat; asumsi dasar; sistem nilai; pembelajaran/pewarisan; dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Sopiah, 2008).

Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya, sebagaimana dikemukakan Graves (dalam Suhendi, 2010) sebagai berikut:

- a. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi peraturan yang menekan, dan sebagainya.
- b. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
- c. Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka. Hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dan organisasi.

2. Organisasi

Organisasi adalah tempat atau wadah orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, meterial, mesin, metode, lingkungan, sarana-prasana, data, dan lain-lain) secara efisien dan efekti untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan (Sopiah, 2008). Kerja sama ini adalah kerja sama yang terarah pada pencapaian tujuan, yaitu dengan mengikuti pola interaksi antarindividu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan oleh para pendiri organisasi. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi.

Organisasi juga merupakan wadah atau alat segenap keinginan dan kemampuan sekumpulan orang bersatu, mengikat diri dalam usaha memenuhi kebutuhannya. Jika dilihat dari proses terbentuknya dan kegunaannya, organisasi juga merupakan salah satu fungsi budaya, yaitu sebagai pengikat suatu masyarakat, berisi pola perilaku, dan lain-lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Ndaraha (dalam Suhendi, 2010) yang menyimpulkan pendapat beberapa pakar yang menyebutkan bahwa organisasi sebagai gejala sosial dan sebagai *living organism*. J.R. Schermerhorn berpendapat bahwa, (organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama). Unsur-unsur organisasi antara lain: kumpulan orang; kerja sama; tujuan bersama; sistem koordinasi; pembagian tugas dan tanggung jawab; dan sumber daya organisasi.

3. Budaya Organisasi

Peter F. Ducker (dalam Suhendi, 2010) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Sedangkan Phithi Sithi Amnuai (dalam Suhendi, 2010) berpendapat bahwa Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut

oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Selain itu, menurut Edgar H. Schein (dalam Suhendi, 2010), Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain yang selanjutnya ditambahkan oleh Daniel R. Denison (dalam Suhendi, 2010) bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang dibentuk oleh para anggota organisasi dan dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain dan kemudian dikembangkan dan diwariskan untuk mengatasi masalah-masalah organisasi yang ada di organisasi.

4. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekliruan pemahaman, ketidaksepakatan atau bahkan konflik (Early dalam Sopiah, 2008). Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan untuk membadakan budaya organisasi, menurut

Robbins (dalam Sopiah, 2008) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu (1) inovasi dan mengambil resiko. (2) perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu. (4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. (5) Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasika dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu. (6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai. (7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dan pertumbuhan atau inovasi.

Hofstede (dalam Sopiah, 2008) yang mengemukakan empat dimensi budaya, yaitu:

1. Penghindaran atas ketidakpastian

Adalah tingkat di mana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk memercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat terus menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Sebaliknya, masyarakat

dengan penghindaran ketidakpastian yang lemah terus menjaga suasana yang santai dimana praktik di anggap lebih daripada prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi.

2. Maskulin vs feminim

Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepehalawanan, ketegasan dan keberhasilan materil. Lawannya, feminitas, berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

3. Individualisme vs kebersamaan

Individualisme adalah kecenderungan dalam kerangka sosial di mana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme berarti kecenderungan dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang mereka berikan.

4. Jarak kekuasaan

Adalah ukuran dimana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Isu utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan di

antara penduduk ketikal hal itu terjadi. Hal ini mempunyai konskuensi logis terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

Luthans (dalam Sopiah, 2008) menyebutkan sejumlah dimensi yang penting dari budaya organisasi, yaitu :

1. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa di pergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dll.

3. Nilai-nilai dominan

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efesiensi serta tingginya disiplin kerja.

4. Filosofi

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti “kepuasan anda adalah harapan kami”, “Konsumen adalah raja”, dll.

5. Peraturan-peraturan

Adalah aturan yang tegas dari organisasi, pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaanya dapat diterima di dalam organisasi.

6. Iklim organisasi

Adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa terdapat beberapa dimensi dari budaya organisasi adalah Aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan-peraturan , dan iklim organisasi.

5. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996), ada tujuh ciri-ciri budaya organisasi:

1. Inovasi dan Pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu.
6. Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan, organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Selanjutnya menurut Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2006) menyebutkan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak.
2. Pedoman betingkah laku bagi orang-orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan sehingga orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua yang bekerja dalam perusahaan baik yang berpangkat tinggi sampai yang rendah pangkatnya.
4. Organisasi menempatkan tempat khusus kepada pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam tingkat pahlawan, misalnya pramujual terbaik tahun ini, pemberian saran terbaik dan sebagainya.

5. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah, pemimpin selalu hadir dalam acara ritual-ritual ini.

Selain itu, dalam Siagian (1995) menyebutkan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Otonomi individu yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan menentukan cara yang dianggap paling tepat untuk menunaikan kewajiban dan peluang untuk prakarsa.
2. Struktur organisasi yang mencerminkan berbagai ketentuan formal dan non normatif serta bentuk penyeliaan yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku para anggota.
3. Perolehan dukungan, bantuan dan kehangatan hubungan dari manajemen kepada para bawahannya.
4. Pemberian perangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan gaji secara berkala serta promosi, yang didasarkan pada kinerja seseorang, bukan semata mata karena senioritas.
5. Pengambilan resiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada bawahannya untuk bersikap agresif, inovatif, dan memiliki keberanian mengambil resiko.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Munandar (2001), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi-organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

D. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Iklim Organisasi

Menurut Davis (1989) yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah lingkungan manusia didalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaan. Jadi iklim organisasi adalah kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh anggotanya sehingga iklim organisasi menjadi dasar bagi anggotanya untuk menafsir dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan antara imbalan dan hukum.

Iklm organisasi atau suasana kerja, dapat bersifat tampak mata atau emosional. Iklm organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi, misalnya ruangan kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam kerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, kedudukan, pengawasan yang memadai, dll.

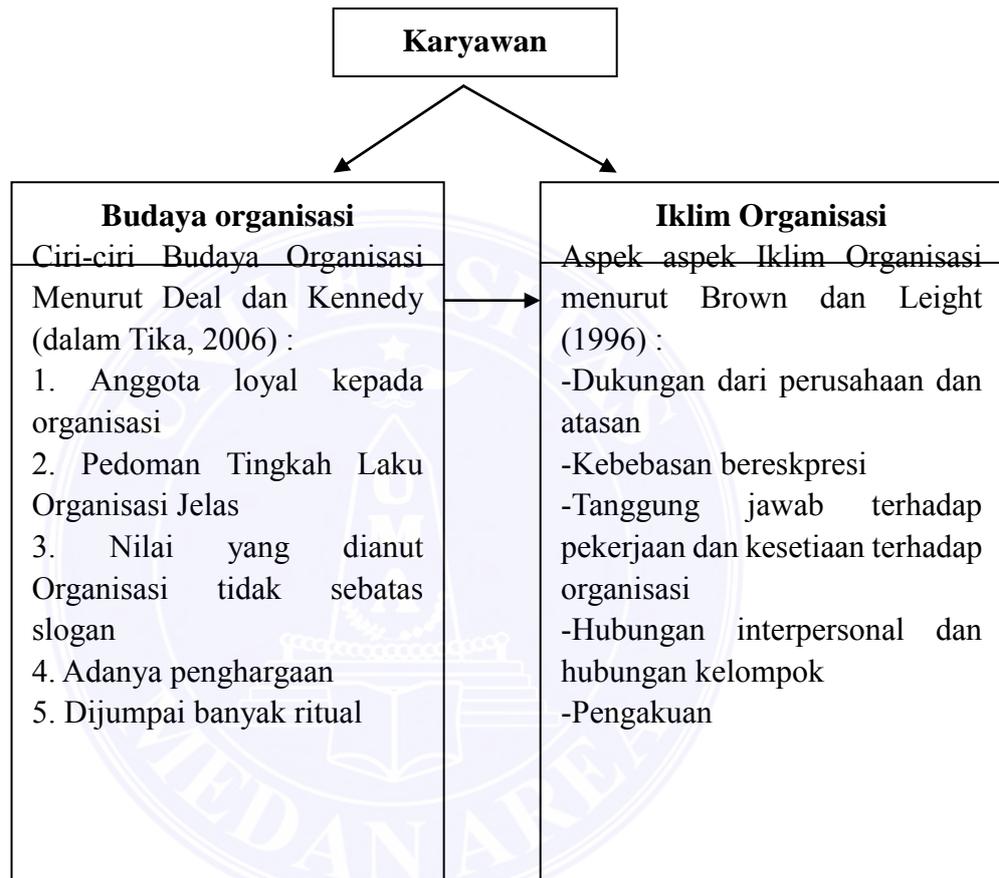
Selain itu lingkungan merupakan faktor penting, sebab kenyataan menunjuk bahwa semakin organisasi yang secara ilmiah memantau kekuatan lingkungan. Hoy dan Miskel (1987) mengemukakan dua tipe ekstrim iklim organisasi, yaitu iklim organisasi terbuka dan iklim organisasi tertutup. Pada iklim organisasi terbuka semangat kerja karyawan sangat tinggi, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawan agar berprestasi sangat besar sedangkan rutinitas administrasi rendah, karyawan yang meninggalkan pekerjaan seperti bolos, izin dan sebagainya rendah, perasaan terpaksa di perusahaan ataupun bekerja juga rendah. Sebaliknya dalam iklim organisasi yang tertutup semangat karyawan sangat rendah, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawan sangat rendah, sedangkan rutinitas administrasi tinggi karyawan yang meninggalkan pekerjaan seperti bolos, izin dan sebagainya juga tinggi, perasaan terpaksa berada di perusahaan ataupun bekerja juga tinggi. Berdasarkan hal tersebut keterbukaan dalam hal-hal tertentu bagi pihak perusahaan ternyata lebih menguntungkan, baik karyawan maupun organisasi.

Luthans (dalam Sopiah, 2008) Menyebutkan sejumlah karakteristik yang

penting dari budaya organisasi, yang meliputi: Aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai, dominan, filosofi, peraturan-peraturan, dan salah satunya adalah iklim organisasi. Dimana iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki dan dipatuhi oleh anggota organisasi dalam berpikir, perasaan, dan bertindak, sedangkan iklim organisasi adalah suasana kerja yang di rasakan dan dialami oleh anggota organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian hubungan budaya organisasi dan iklim organisasi tidak bisa dipisahkan dengan kata lain budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan iklim organisasi sebab dengan adanya budaya organisasi yang baik akan tercipta iklim organisasi yang kondusif dengan iklim organisasi yang kondusif akan terwujud kepuasan kerja dari masing-masing anggota organisasi tersebut.

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian tentang hubungan budaya organisasi dengan iklim organisasi adalah sebagai berikut: Ada hubungan positif antara budaya organisasi dengan iklim organisasi pada karyawan. Dengan asumsi semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi iklim organisasi pada karyawan. Dan sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah iklim organisasi pada karyawan.

