

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat. Karena kompetisi perusahaan semakin lama ketat sehingga kebutuhan atas kualifikasi karyawan juga mengalami dinamisasi sesuai tuntutan zaman dan kebutuhan perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.” Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa “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 bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Sihotang (dalam Sinambela, L.P.,2021:12) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan. Marwansyah (dalam Cahyawening,

2019) menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perubahan secara terpadu. Simamora (dalam Larasati 2018:14) bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. A.F. Stoner (dalam Larasati, 2018:15) mengemukakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Edwin B. filippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial

- a) Perencanaan (*planning*) Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan

- b) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

- c) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan- yang terjadi. Harapan yang dimaksud adalah tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam

menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

d) Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

e) Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2.1.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses SDM adalah keseluruhan proses yang berkaitan dengan usaha perusahaan yang menyangkut SDM dimulai dari perencanaan SDM, pengadaan SDM yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan. Secara umum proses manajemen SDM dapat dibagi dalam enam fungsi utama, yaitu:

- a. Pengadaan: Mencari dan mendapatkan SDM sesuai kebutuhan perusahaan yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan karyawan.
- b. Pengembangan: Mengembangkan SDM sesuai kebutuhan perusahaan yang mencakup pelatihan dan pengembangan karir karyawan.
- c. Pengkompensasian: Kompensasi SDM merupakan semua pembayaran dalam bentuk uang, benda atau komoditas yang diberikan sebagai penghargaan kepada karyawan.
- d. Pengintegrasi: Pengintegrasian atau memadukan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan, upaya pengintegrasian ini diantaranya adalah hubungan antar manusia melalui komunikasi.
- e. Motivasi, kepemimpinan, perjanjian kerja dan hubungan industrial melalui perundingan bersama.
- f. Pemeliharaan: Memelihara SDM yang mencakup didalamnya program keselamatan dan kesehatan kerja (k3) dan program kesejahteraan karyawan. Pemutusan hubungan kerja: Pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha.

2.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Menurut (Yusuf,2016:42) Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi pertama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat untuk waktu yang tepat. Suatu perencanaan harus diselesaikan dengan kondisi

yang ada dan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan sehingga sasaran atau tujuan yang ingin dicapai dan dapat diwujudkan.

2.2.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan SDM yaitu agar ada kepastian antara kesesuaian tenaga kerja dan jumlah pekerjaan yang tersedia, baik itu jumlah atau kualitas SDM yang instansi/ perusahaan butuhkan, Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa yang akan datang sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan/instansi dapat terlaksana dengan baik. Tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana instansi. Jika jumlah pegawai lebih besar dari pada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa instansi kurang baik memanfaatkan sumber daya manusia dan sebaliknya.

Tujuan Perencanaan SDM menurut (Hasibuan,2019:256) antara lain

1. Memperbaiki pemanfaatan sumber dayamanusia
2. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan dimasa depan secara efisien.
3. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru dan
4. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

2.2.3 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Umumnya, proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat dibalik, yaitu peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programming*), dan evaluasi dan pengendalian. Menurut Justine T. Sirait (2021, hl 19-22) Tahapan proses perencanaan sebagai berikut :

1. Peramalan (*forecasting*) Kegiatan pada dasarnya adalah melakukan estimasi kebutuhan akan SDM yang diperlukan oleh organisasi (*labor demand*), estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam dan luar

organisasi, dan melakukan rekonsiliasi antara labor demand dan demand supply.

2. Penyusunan program (*programming*) Kegiatan ini mencakup, yakni
 - a. Kegiatan perumusan tujuan
 - b. Penetapan berbagai alternatif program
 - c. Menyusun strategi untuk memperoleh tenaga kerja, dan d. Merencanakan tindakan yang akan diambil
3. Evaluasi dan Pengendalian Merupakan kegiatan untuk menilai apa-apa yang telah dilakukan pada tahap pertama dan kedua, kemudian diumpan balikkan kepada pengesahan rencana pelaksanaan. Ke semua kegiatan tersebut hanya bisa berjalan secara efektif jika ditunjang oleh data kepegawaian yang lengkap, yaitu yang mencakup
 - a. Jumlah tenaga kerja
 - b. Jenis kelamin
 - c. Pendidikan
 - d. Keterampilan
 - e. Usia
 - f. Pengalaman kerja
 - g. Jabatan

2.2.4 Alasan Perlunya Perencanaan

Menurut Justine T. Sirait (2019:19-21) Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan:

1. Untuk mencapai “*protective benefits*” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan

2. untuk mencapai “*positive benefits*” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

2.2.5 Kendala yang dihadapi Perencanaan SDM

Segala sesuatu pasti ada setiap masalah yang dihadapi, antarlain (Hasibuan,2019:256):

1. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada,akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (*prediction*) saja yang sifatnya objektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) untuk menghitung potensi SDM secara pasti, seperti informasi energy mesin. Jadi, SDM dibidang kemampuannya sulit sekali, sehingga SDM yang baik dan benar menghadapi kendala.

2. Manusia (SDM) Makhluk Hidup

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala SDM,karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

3. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar

4. Kebijaksanaan perburuahan Pemerintah

Kebijaksanaan perburuahan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

5. Ketidak cocokan antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan SDM

Salah satu kendala utama adalah kesenjangan antara kebutuhan organisasi dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan dengan ketersediaan SDM yang ada. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya rekrutmen yang tepat, kurangnya

pengembangan karyawan, atau kegagalan dalam mengantisipasi perubahan kebutuhan organisasi di masa depan

6. Kurangnya data dan informasi yang akurat

Perencanaan SDM yang efektif membutuhkan data dan informasi yang akurat tentang karyawan yang ada, termasuk informasi tentang kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan kinerja mereka. Namun, seringkali organisasi menghadapi kendala dalam mengumpulkan data yang memadai atau memiliki data yang tidak mutakhir, sehingga menghambat proses perencanaan yang efektif.

7. Keterbatasan sumber daya

Kendala finansial, waktu, dan sumber daya lainnya dapat mempengaruhi perencanaan SDM. Terkadang organisasi tidak memiliki anggaran yang cukup untuk melaksanakan kegiatan perencanaan SDM yang komprehensif atau tidak memiliki personel yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas perencanaan

8. Kurangnya keterlibatan dan dukungan manajemen

Perencanaan SDM yang sukses membutuhkan dukungan dan keterlibatan penuh dari manajemen tingkat atas. Kurangnya komitmen dan dukungan dari manajemen dapat menghambat implementasi rencana SDM dan membuatnya kurang efektif.

2.2.6 Manfaat perencanaan

Beberapa manfaat perencanaan menurut Menurut Justine T. Sirait (2019:19-21) adalah

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi

6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
8. Menghemat waktu, usaha, dan dana

2.2.7 Indikator Perencanaan SDM

Indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017: 258) yaitu:

1. Pengadaan

Pengadaan meliputi kegiatan atau proses penarikan dan seleksi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas.

2. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan maupun pengetahuan karyawan yang diadakan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi

Kompensasi yaitu imbalan jasa yang diterima karyawan atas hasil pekerjaannya. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan dalam bekerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan khusus karyawan tersebut. Beberapa penetapan kompensasi diatur oleh pemerintah, agar peraturan perusahaan tidak merugikan karyawan. Salah satu kebijakan yang dikeluarkan pemerintah yaitu kebijakan untuk mengatur upah tenaga kerja yang sesuai dengan UMK.

4. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap produktif.

5. Kedisiplinan Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran karyawan untuk menaati peraturan perusahaan yang berlaku
6. Pemberhentian Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan juga diatur oleh undang-undang.

Agar segala macam hal yang tidak diinginkan tidak menimbulkan kerugian bagi pihak perusahaan maupun karyawan.

2.3 Kultur Organisasi atau Budaya Organisasi

2.3.1 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.”

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.

2.3.2 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*

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

2. *Attention to detail Attention to detail*

Menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

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.

4. *People orientation People orientation*

Menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

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

6. *Aggressiveness Aggressiveness* menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easy going*.

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* Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.

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

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

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.

5. *Culture is largely invisible*. Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk *living artifacts*.
6. *Culture may be "tight" or "loose"*. Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

2.3.3 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* *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.
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.
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.
4. *The disjunctive culture* *The disjunctive culture* ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

2.3.4 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*

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.

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.

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.

2.3.5 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

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.

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.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

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.

4. Membentuk perilaku

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

2.3.6 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

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

2. Nilai Profesionalisme

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

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.

4. Nilai Pelayanan

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

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

2.4 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Dinda N. Aprianty (2023)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama	Perencanaan yang baik menghasilkan sumber daya manusia yang baik	Tidak menggunakan variabel Kultur organisasi	Menggunakan Variabel Perencanaan
2	Sunaryo (2017)	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sisiran Medan	Secara bersama-sama perubahan organisasi, budaya organisasi, dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sisiran Medan.	Tidak menggunakan variabel kreativitas, tempat penelitian berbeda	Menggunakan variabel inovasi dan Budaya Organisasi
		Analisis Budaya Organisasi Dalam			

		Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu			
3.	Nisifa Prila Anisa (2022)	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia	Perencanaan SDM dan budaya organisasi memiliki hubungan yang terkait terhadap produktivitas kinerja SDM. Perencanaan SDM dan budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja SDM	Lokasi Penelitian berbeda	Menggunakan Variabel Budaya
4	Hendra Hendra (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	Budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.	Tidak menggunakan variabel pelatihan, dan motivasi	Menggunakan Variabel Budaya Organisasi
5.	Novie P. Marhaeni (2019)	Analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia serta pengaruhnya terhadap metode	Dengan perencanaan yang efektif terhadap SDM serta melakukan analisis pekerjaan, akan memudahkan manajemen dalam	Menggunakan Variabel perekrutan	Menggunakan Variabel Perencanaan

		rekrutmen	menentukan metode yang tepat dalam merekrut		
--	--	-----------	---	--	--

2.5 Kerangka Pemikiran

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

