BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komitmen Organisasi Karyawan

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja (Alwi, 2001).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 1994).

Menurut Allen dan Meyer (dalam Dunham dkk, 1994) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Definisi lain menurut Meyer dkk (1990) bahwa komitmen tidak hanya berhubungan dengan tingkat keluar masuknya karyawan, melainkan juga berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban bagi perusahaan. Sistem tanggapan yang disediakan oleh organisasi terkadang kurang mendapat perhatian dari para karyawan untuk lebih menumbuhkan sikap loyal terhadap karyawan, hal ini disebabkan adanya rasa khawatir dari para karyawan akan mendapatkan sanksi bila menyampaikan keluhannya. Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota organisasi (Buchanan dan Boswell, 2002).

Pengertian lain tentang komitmen organisasi oleh Alwi (2001) dijelaskan bahwa komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Steers dan Porter (1983) berpendapat bahwa komitmen Organisasi mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu mengikatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atas gaji dan imbalan lain yang diterimanya

dari organisasi kerja yang bersangkutan, komitmen organisasi yang timbul bukan sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut Steers dan Porter menerangkan bahwa komitmen Organisasi dapat didefinisikan melalui dua pendekatan, yaitu :

a. *Behavioral Commitment* adalah memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.

b. *Attitudional Commitment* memandang komitmen organisasi sebagai sikap. Karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap terlibat secara utuh disuatu organisasi dan memiliki keterikatan yang tinggi dalam pencapaian misi, visi dan nilai-nilai yang ada di organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiiki sikap yang

profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan perusahaan dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi yang meliputi produk, hubungan nasabah dengan perusahaan dan pendidikan bagi karyawan.

Menurut Alwi (2001) komitmen adalah suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Menurut Alwi (2001) hasil penelitian yang dilakukan terhadap 165 responden dari berbagai perusahaan di Indonesia menunjukkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian dan kepedulian terhadap karyawan dan kepercayaan terhadap karyawan. Tinggi rendahnya komitmen organisasi menurut Dessler (1994) dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut :

a. nilai-nilai kemanusiaan ; dasar utama membangun komitmen karyawan adalah kesungguhan dari perusahaan untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan merupakan aset penting sehingga kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan.

b. komunikasi dua arah yang komprehensif ; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah.

c. rasa kebersamaan dan keakraban ; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.

d. visi dan misi organisasi ; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap karyawan dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya karyawan senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi.

e. nilai sebagai dasar perekrutan ; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Ouchi (1981) mengemukakan tumbuhnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh :

a. filosofi organisasi yaitu suatu pemahaman umum atas nilai-nilai yang dianut dan sasaran yang ingin diraih organisasi, pada umumnya dituangkan dalam pernyataan-pernyataan pendek.

b. budaya organisasi yaitu menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas yang akan menimbulkan kepercayaan dan kesantunan antara organisasi dengan karyawan. Budaya akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identik dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi.

c. konsesus dalam setiap pengambilan keputusan yaitu ketika suatu keputusan penting akan dibuat maka setiap karyawan atau bagian yang akan

terkena dampaknya diikutkan dalam proses analisis, perencanaan dan pengambilan keputusan. Robbins (1994) mengemukakan ciri-ciri individu dengan komitmen organisasi yang tinggi dengan ditunjukkan tingginya tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai kesuksesan.

Komitmen seseorang dikatakan tinggi atau rendah juga dipengaruhi oleh beberapa hal, menurut Cherington (1989), tinggi rendahnya komitmen seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu :

a. faktor personal, pada kategori ini hal-hal yang berkaitan dengan kondisi individu sangat mempengaruhi tingkat komitmen individu. Karyawan yang bekerja lebih lama dan tua tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja dan usianya masih muda. Jenis kelamin juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, karyawan perempuan cenderung lebih komit terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Pendidikan karyawan yang lebih rendah komitmennya lebih tinggi dari karyawan yang berpendidikan tinggi.

b. karakteristik peran, komitmen karyawan pada kategori ini lebih tinggi tingkat komitmennya pada karyawan yang jobnya diperkaya, rendah tingkat ambiugitasnya maupun konflik yang kemungkinan timbul.

c. karakteristik struktur, komitmen karyawan akan tinggi pada karyawan yang berada dalam organisasi yang desentralis dimana organisasi lebih melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.

d. pengalaman kerja, pengalaman kerja yang menyenangkan seperti sikap positif antara kelompok kerja akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

3. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Meyer dkk, (1990) mendefinisikan komitmen organisasi dalam tiga tema pertama komitmen sebagai suatu kelekatan afeksi karyawan terhadap organisasi, kedua komitmen dipandang sebagai biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi dan yang ketiga komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Berdasarkan ketiga tema tersebut maka Meyer dkk (1993), Meyer dan Allen (dalam Herscovitch dan Meyer, 2002) mengajukan tiga konsep komponen komitmen organisasi, yaitu :

a. komponen afektif menunjukkan suatu kelekatan secara emosi maupun psikologis dan hasrat untuk mengidentifikasikan diri dengan organisasi.

Seseorang dikatakan memiliki komitmen afektif yang tinggi merasa bahwa organisasinya baik dan dijadikan sebagai bagian dari konsep diri. Faktor yang menyebabkan munculnya model komitmen ini adalah hal-hal yang meliputi karakteristik personal, kondisi kerja dan pengalaman selama bekerja. Menurut Allen dan Meyer (dalam Shore dan Wayne, 1993) komitmen afektf didefinisikan sebagai suatu keadaan secara afektif atau emosional terhadap organisasi dimana kekuatan komitmen individu diidentifikasikan dengan keterlibatan dan kenyamanan anggota organisasi.

b. komponen kontinuitas individu menyadari suatu kondisi yang membatasi alternatif yang sebanding dengan organisasinya sehingga individu merasa perlu untuk selalu mempertimbangkan untung rugi pada karyawan bila harus meninggalkan organisasi. Kondisi ini lebih dipengaruhi oleh faktor usia, masa kerja, intensi untuk keluar dari organisasi. Komitmen kontinuitas dapat diartikan sebagai keterikatan yang konsisten dalam beraktivitas didasarkan pada penghargaan individu terhadap apa yang telah diberikan kepada perusahaan (Allen dan Meyer dalam Shore dan Wayne, 1993).

c. komponen normatif komponen yang timbul sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kepatuhan untuk setia kepada pemberi kerja karena kompensasi yang diterima (misalnya beasiswa tugas belajar) sehingga membuat individu merasa wajib untuk membalasnya.

Morrow (dalam Farkas dan Tetrick, 1989) menggambarkan sikap terhadap komitmen organisasi digambarkan dalam tiga komponen, yaitu : keyakinan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk memberikan

kemampuannya untuk kepentingan organisasi dan keinginan untuk tetap berada di organisasi. Diasumsikan bahwa komitmen merupakan gambaran sikap secara menyeluruh tentang organisasi, dimana kepuasan seseorang digambarkan sebagai respon afektif terhadap pekerjaan. Hasil penelitian yang menunjukkan kekonsistenan antara tiga model komitmen yang dapat digeneralisasikan terhadap semua jenis pekerjaan pada semua sektor seperti ekonomi (Snape dan Redman, 2002).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk selalu menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin seperti apa yang dilakukan oleh organisasi dan keyakinan dalam menyusun dan melakukan tugas dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut penelitian yang dilakukan oleh Gordon dkk (dalam Klandermans, 1989 dan Tetrick dkk, 1989) ada empat dimensi untuk melihat komitmen organisasi, yaitu :

a. loyalitas terhadap organisasi adalah faktor kebanggaan dan loyalitas yang dimiliki seseorang secara berkesinambungan dalam suatu organisasi dengan penghargaan yang diperoleh yang bermanfaat bagi anggota organisasi.

b. tanggung jawab terhadap organisasi adalah bagaimana seluruh karyawan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan sanggup menyelesaikan tugasnya sesuai dengan rencana.

c. keinginan untuk bekerja secara profesional demi organisasi Faktor menggambarkan suatu kecenderungan anggota untuk selalu berbuat dengan cara yang sesuai untuk memberikan pelayanan demi organisasi.

d. kepercayaan terhadap organisasi Faktor yang menggambarkan keterikatan terhadap ideologi yang dibuat dan telah ditentukan oleh organisasi. Berdasarkan uraian mengenai komponen-komponen komitmen di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat berdasarkan aspek-aspek loyalitas terhadap organisasi, tanggung jawab terhadap organisasi, keinginan untuk terus bekerja untuk organisasi dan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas tentang tipe-tipe komitmen organisasi maka dalam pengukuran komitmen organisasi menggunakan teori dari Meyer, JP and Allen, NJ (1990), dapat disimpulkan secara umum bahwa komitmen itu dapat dibagi menjadi tiga aspek, yaitu:

a. komponen afektif : seseorang menjadi anggota organisasi karena dia menginginkan sesuatu, hal ini meliputi keadaan emosional dari karyawan untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi.
b. komponen kontinuitas : yaitu komitmen yang di dasarkan pada penghargaan yang diharapkan karyawan untuk dapat tetap menjadi anggota organisasi karena dirinya merasa membutuhkan.
c. komponen normatif : seseorang menjadi anggota organisasi karena sebuah tanggungjawab dalam melakukan sesuatu kewajiban untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut di atas, maka antara aspek yang satu dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering

menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada karyawan.

B. Persepsi Terhadap Budaya Organisasi

1. Pengertian Persepsi

Irwanto dkk (1991, h. 71) berpendapat bahwa persepsi adalah proses diterimanya rangsang (objek, kualitas, hubungan, antar gejala maupun peristiwa) sampai rangsang itu disadari dan dimengerti. Menurut Fieldman (dalam Hartini, 1999, h. 53) menyatakan bahwa persepsi adalah suatu proses, yaitu ketika seseorang mengorganisasikan dalam pikiran, menafsirkan, mengalami dan mengolah tanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungan dan ketika segala sesuatu tersebut mempengaruhi persepsi seseorang, kelak akan mempengaruhi perilaku yang dipilih pula.

Gibson (1992, h. 59) mengatakan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan yang dipersiapkan dalam kerangka yang terorganisir yang telah dibentuk berdasarkan pengalaman dan nilai dari individu. Marliyah dkk (2004, h. 63) mengemukakan bahwa persepsi merupakan penafsiran unik terhadap situasi bukan pencarian yang benar terhadap situasi. Sedangkan menurut Branca (dalam Walgito, 2002, h. 70) mengatakan bahwa persepsi merupakan pengorganisasian penginterpretasian terhadap stimulus yang diinderanya sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan respon yang *integrated* dalam diri individu. Karena itu dalam penginderaan orang akan

mengkaitkan dengan stimulus sedangkan dalam persepsi orang akan mengkaitkan dengan objek.

Berdasarkan berbagai pendapat dan pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu tanggapan dan penilaian individu secara psikologis yang melibatkan unsur – unsur penginderaan, pengorganisasian dan penginterpretasian terhadap objek – objek lingkungan kehidupan individu sehingga menjadi sesuatu yang berarti.

2. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan pada tingkatan organisasi, asumsi bahwa organisasi-organisasi berbeda satu sama lain tidak hanya pada ubahan-ubahan pada bagian teknik, produksi, pemasaran dan sikap para karyawan, tapi juga mempertimbangkan keyakinan dan nilai yang mengakar (Berry dkk, 1999). Robbins (1990) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

Budaya organisasi menunjukkan suatu nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi (Denison, 1990). Definisi lain menurut Matsumoto (1996) mengenai budaya organisasi Adalah sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya. Susanto (1997) mendefinisikan budaya

organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan juga perilakunya dalam organisasi.

Budaya perusahaan atau organisasi oleh Kunde (dalam Alwi, 2001) disebut sebagai kepribadian perusahaan di mana perusahaan yang memiliki kompentensi yang khas akan menjadi pemenang dalam persaingan bila manajemen mampu mengelola perusahaan dalam pasar yang dihadapi dengan kekuatan budaya perusahaan.

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama inilah bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai dan menjadi panduan bagi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pembentukan perilaku yang didasarkan pada sistem nilai-nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai acuan dalam berperilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengertian Persepsi Terhadap budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai, kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi (Denison,1990). Budaya organisasi terbrntuk dari sebuah keyakinan yang terdiri dari nilai-nilai dominan

yang dijadikan menjadi sebuah filosofi kerja dan panduan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan konsumen.

Gibson (1992, h. 59) mengatakan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan yang dipersiapkan dalam kerangka yang terorganisir yang telah dibentuk berdasarkan pengalaman dan nilai dari individu. Marliyah dkk (2004, h. 63) mengemukakan bahwa persepsi merupakan penafsiran unik terhadap situasi bukan pencarian yang benar terhadap situasi. Sedangkan menurut Branca (dalam Walgito, 2002, h. 70) mengatakan bahwa persepsi merupakan pengorganisasian penginterpretasian terhadap stimulus yang diinderanya sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan respon yang *integrated* dalam diri individu. Karena itu dalam penginderaan orang akan mengkaitkan dengan stimulus sedangkan dalam persepsi orang akan mengkaitkan dengan objek.

Definisi lain menurut Matsumoto (1996) mengenai budaya organisasi Adalah sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya. Susanto (1997) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan juga perilakunya dalam organisasi.

Definisi lain mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kualitas internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, yang mempengaruhi perilakunya, serta dapat tergambar dalam nilai-nilai dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut (Gilmer dalam Miner, 1992).

Karakteristik dari budaya organisasi ini secara nyata menggambarkan cara suatu organisasi memperlakukan anggota-anggotanya.

Lebih lanjut Robbins (2002) mengemukakan bahwa persepsi terhadap budaya organisasi adalah sebagai persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi terhadap suatu sistim dengan makna bersama, yang berarti bukan lagi bersifat tuntutan dari lingkungan kerja tetapi telah menjadi kesepakatan bersama.

Berdasarkan pendapat dari beberapa tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap budaya organisasi adalah proses dimana seseorang melakukan pengamatan dan memberi tanggapan terhadap hal-hal yang ada di lingkungan kerjanya, baik itu berupa benda ataupun kejadian tingkah laku manusia atau hal-hal yang ditemuinya sehari-hari, dan mempengaruhi tingkah laku mereka, dan dapat digambarkan dalam nilai-nilai dari suatu perangkat karakteristik atau atribut dari organisasi.

4. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Bagaimana budaya perusahaan terbentuk perlu kiranya untuk diketahui bagaimana budaya perusahaan dapat membantu karyawan dalam usaha memahami budaya perusahaan tempat karyawan bekerja.

Menurut Atmosoeprapto (dalam Moeljono, 2001), ada lima faktor pembentuk budaya organisasi, yaitu :

a. lingkungan usaha yaitu lingkungan dimana perusahaan atau organisasi tersebut beroperasi,

b. nilai-nilai yang merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi,

c. panutan atau teladan, dimana orang-orang yang menjadi panutan atau teladan bagi karyawan yang lain karena keberhasilan,

d. ritual, berupa acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan,

e. jaringan kultural, merupakan jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana pengembangan nilai-nilai budaya perusahaan.

Menurut Deal dan Kennedy (dalam Susanto, 1997) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi meliputi :

a. Leadership, dimana suatu organisasi harus mempunyai pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahannya.

b. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin, sehingga perbedaan budaya yang dibawa dari masing-masing individu yang berbeda latar belakangnya akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.

c. Motivasi, merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan seseorang dalam bekerja agar dapat saling bekerjasama, bekerja efektif dan terintregasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi adalah lingkungan usaha, nilai-nilai yang merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi yang meliputi kepemimpinan, keteladanan, komunikasi, motivasi, inovasi, ritual, dan jaringan kultural sangat diperlukan untuk pembentukan dan pengembangan dalam organisasi.

5. Aspek-aspek Budaya Organisasi

Hasil penelitian terbaru mengemukakan tujuh karakteristik primer dari budaya organisasi (Robbins, 2002) sebagai berikut :

a. inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk selalu inovatif dan mampu bertanggung jawab terhadap resiko yang diambil,

b. perhatian kerincian. Para karyawan diharapkan dapat memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian,

c. orientasi hasil. Manajemen lebih memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil,

d. orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang yang berada dalam organisasi,

e. orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dengan timnya, bukan hanya kepada individu,

f. keagresifan. Di sini dapat dilihat bagaimana orang yang agresif dan kompetitif bukan orang yang santai,

g. kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik di atas berlangsung pada suatu kontinuitas mulai dari yang rendah sampai ke yang paling tinggi. Gambaran karakteristik tersebut bisa menjadi dasar perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana permasalahan organisasi diselesaikan dan cara anggota berperilaku seperti apa yang menjadi harapan.

Setelah butir-butir yang penting telah ditentukan yang akan dijadikan budaya perusahaan, selanjutnya manajemen puncak akan menentukan mana butir-butir yang sesuai untuk dijalankan dan mana yang harus digugurkan. Bila suatu budaya telah terbentuk maka praktek-praktek dalam organisasi berkewajiban untuk mempertahankannya, sehingga lebih lanjut dijelaskan oleh Robbins (2002) terdapat tiga kekuatan yang memainkan peranan yang penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu :

a. Seleksi, tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasikan dan memperkerjakan individu yang mempunyai kemampuan untuk memberikan pelayanan yang baik. Proses seleksi memberikan informasi kepada pelamar mengenai organisasi yang akan dimasukinya, para calon karyawan belajar mengenai organisasi tersebut, jika terjadi pertentangan antara nilai-nilai yang mereka anut dengan nilai-nilai yang ada diperusahaan maka mereka akan keluar dari perusahaan tersebut.

b. Manajemen puncak, Tindakan para manajer mempunyai dampak yang besar pada budaya organisasi. Apa yang mereka katakan dan apa yang mereka perbuat akan menjadi teladan bagi karyawan dibawahnya, seperti seberapa besar kebebasan yang diperoleh karyawan dari atasannya, pakaian apa yang pantas dikenakan saat bekerja dan tindakan yang bagaimana yang akan diberi penghargaan dalam bentuk upah, promosi dan yang lainnya.

c. Sosialisasi Suatu proses yang mengadaptasikan karyawan pada budaya organisasi tersebut. Sosialisasi dikonsepkan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap, yaitu : Tahap pertama yang disebut dengan tahap prakedatangan,

merupakan waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dalam suatu organisasi, Tahap kedua perjumpaan suatu proses sosialisasi. Diperusahaan ini seorang karyawan baru melihat seperti apa sebenarnya organisasi yang akan dimasukinya. Pada proses ini individu kemungkinan akan menghadapi bahwa ada perbedaan antara harapan dengan kenyataan. Tahap ketiga yaitu tahap metamorfosis, pada tahap ini karyawan baru menyesuaikan diri pada nilai-nilai dan norma kelompok kerjanya. Ketiga tahapan proses sosialisasi seperti tersebut di atas akan berpengaruh pada produktivitas kerja, komitmen organisasi dan tingkat keluar masuknya karyawan.

Suatu proses sosialisasi menurut Robbins (2002) menunjukkan suatu usaha individu dalam suatu organisasi dalam proses sosialisasi yang dilakukan secara bertahap yang dimulai dengan prakedatangan, yang kemudian dilanjutkan dengan proses perjumpaan dimana setiap individu akan dihadapkan proses untuk dapat menyesuaikan diri pada nilai-nilai yang ada diperusahaan. Dengan proses sosialisasi yang dilakukan oleh setiap karyawan diharapkan setiap karyawan dapat menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan yang baru, sehingga setiap karyawan dapat melihat dampak dari proses sosialisasi yang dilakukan apakah akan semakin meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja karyawan atau justru akan membuat karyawan keluar dari perusahaan karena nilai-nilai yang tidak sesuai dengan norma kelompok atau nilai-nilai perusahaan.

Penelitian tentang budaya organisasi telah dilakukan oleh Hofstede terhadap perusahaan multinasional IBM, dengan populasi karyawan IBM yang tersebar di enam puluh empat negara. Penelitian selanjutnya dilakukan terhadap

sepuluh organisasi dilokasi yang berbeda, lima organisasi dari Denmark, dan lima organisasi dari Belanda meliputi perusahaan swasta yang bergerak dibidang elektronika, kimia, barang-barang konsumsi, bank, transportasi, telekomunikasi dan kepolisian (Hofstede, 1990).

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat diklasifikasikan dalam empat dimensi, yaitu: *Power distance*, *Uncertainty avoidance, Individualisme, masculinity*

a. Dimensi *Power distance*, mengindikasikan adanya kenyataan dalam masyarakat bahwa kekuasaan dalam institusi atau organisasi didistribusikan secara tidak merata. Hal ini drefleksikan kedalam tata nilai, jarak kekuasaan digambarkan menempati diantara dua kutub, yaitu *small Power distance* dan *Large Power distance.*

b. Dimensi *Uncertainty avoidance*, mengindikasikan bahwa adanya perasaan terancam atau situasi tak menentu dan mudah berubah. Para karyawan mencoba menghindari situasi tertentu yang dengan membentuk stabilitas karir, menetapkan peraturan formal, serta tidak toleran terhadap penyimpangan ide dan perilaku. Organisasi dengan *Uncertainty avoidance* yang kuat ditandai dengan tingkat kecemasan dan agresifitas tinggi serta kemaun bekerja keras. Budaya dalam dimensi ini membandingkan antara kutub *weak uncertainty avoidance,*dan *stong uncertainty avoidance.*

c. Dimensi *Individualism,* menggambarkan diterapkannya kerangka kerja dan kerangka social dalam organisasi kerja. Dimensi ini digambarkan oleh dua kutub yaitu *individualisme* dan *collectivisme*. Kutub *individualisme* menerapkan

kerangka sosial dan kerangka kerja yang longgar dan karyawan diarahkan untuk mengurus dirinya sendiri dan keluarganya, sedangkan *collectivisme* ditandai dengan kerangka sosial yang ketat dan segala kegiatan dilakukan untuk kepentingan bersama atau kepentingan setiap anggota.

d. Dimensi *masculinity* dan *feminime* Untuk menetapkan titik dimana budaya organisasi menekankan pada asertif, dominan dan independen. Tingkat *masculinity* yang tinggi dalam budaya menentukan sikap menonjolkan diri, dominasi dan kebebasan. Sebaliknya tingkat *feminime* yang tinggi dalam budaya organisasi dengan menonjolkan saling ketergantungan, belas kasihan, dan pandangan emosional.

Menurut Robbins (2000) dalam setiap organisasi yang ada pasti memiliki budaya organisasi yang diterapkanya dan untuk melihat ukuran kuat atau tidaknya budaya organisasi dapat memberikan kontribusi bagi satuan unit kerja dalam organisasi adalah dengan mengukur tingkat penerimaan anggota organisasi terhadap ciri-ciri atau karakteristik budaya organisasi, dan bukan melihat apa yang disukai atau tidak disukai anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain pengukuran ini akan melihat bagaimana anggota organisasi melihat organisasinya

Ada beberapa fungsi dari budaya organisasi, Robbins (1991) mengungkapkan fungsi dari budaya organisasi yaitu : pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, kedua budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, ketiga budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri

sendiri, keempat budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial dan yang terakhir budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan Budaya perusahaan yang kuat akan berpengaruh yang besar terhadap perilaku anggotanya karena tingginya tingkat penyebaran dan secara intensif menghasilkan iklim internal dari pengendalian perilaku. Pada perusahaan yang memiliki kekuatan ikatan yang tinggi, setiap orang tahu tujuan perusahaan dan mereka akan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut (Deal dan Kennedy, dalam Susanto, 1997).

Robbins (2002) mengungkapkan kekuatan budaya perusahaan akan memberikan manfaat pada beberapa hal yaitu untuk pengurangan pekerja dan meningkatkan konsistensi perilaku.

Manfaat lain yang bisa diambil dari kekuatan budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy (dalam Susanto, 1997) budaya perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mengurangi ketidakpastian, dan membawa kesuksesan.

Menurut Robbins (1991) terdapat tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu :

a. Artifak yaitu tingkat yang paling luar atau suferfisial, meliputi selurh fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika seseorang masuk kesuatu kelompok dengan budaya yang sebelumnya dia tidak akrab. Artifak meliputi bentuk arsitektur, bahasa, teknologi, barang seni, gaya pakaian, cara berbicara, ekspresi emosi dan ritual organisasi yang merupakan bagian dari sejarah kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Didalam ini termasuk pula perilaku kelompok yang tampak dan proses organisai yang terjadi secara rutin.

Poin terpenting budaya pada tingkatan ini adalah muda diamati tetapi tidak muda untuk diuraikan secara gambling.

b. Nilai-nilai pendukung, Setiap kelompok pada dasarnya merefleksikan nilai-nilai original seseorang. Ketika suatu kelompok terbentuk pertama kalinya, atau ketika menghadapi tugas, isu atau perubahan baru, solusi pertama yang diajukan untuk mengatasi masalah tersebut merupakan refleksi asumsi beberapa individu atas apa yang tepat dan salah, apa yang dapat dilaksanakan atau tidak. Individu yang dapat mempengaruuhi kelompoknya untuk menerapkan pendekatan tertentu atas masalah, pada akhirnya diidentifikasikan sebagai pemimpin atau pendiri. Meskipun demikian, kelompok belum mempunyai pengetahuan bersama karena pendekatan tersebut belum menjadi tindakan bersma untuk merespon masalah baru. Oleh sebab itu, apapun solusi yang diajukan, hal tersebut dapat memiliki status sebagai nilai bagi kelompok apabila kelompok tersebut melakukan tindakan bersama dan dan para anggotanya mengamati secara bersama hasil dari tindakan tersebut.

c. Asumsi-asumsi dasar, ketika suatu solusi atau masalah dilakukan berulang kali, hal tersebut berangsur-angsur menjadi suatu kebenaran yang valid atau yang diterima apa adanya, dan tidak dapat dinegosiasikan. Kondisi ini mengubah suatu nilai menjadi suatu asumsi, dan jika berlaku terus-menerus akan berangsur – angsur keluar dari kesadaran

Pada suatu budaya perusahaan terdiri dari berbagai tingkatan yang dapat dianalisis dari berbagai tingkatan berdasarkan fenomena budaya yang mudah untuk diamati, mulai dari yang sangat nyata sampai perasaan yang sangat dalam

yang merupakan asumsi dasar yang tidak disadari yang didefinisikan sebagai inti dari budaya. Diantara berbagai tingkatan tersebut terdapat nilai, norma dan aturan dari perilaku yang digunakan untuk menerangkan budaya yang dikemukakan oleh Schein (1985)

Budaya perusahaan akan mempengaruhi perilaku setiap anggota sehingga setiap anggota mengetahui tujuan apa yang akan dicapai oleh perusahaan dengan berpedoman pada nilai-nilai yang diterapkan perusahaan, didasari hal tersebut maka budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan, mengurangi ketidakpastian dan membawa kesuksesan. Dampak budaya organisasi juga menunjukkan sebuah jati diri sosial organisasional, jika suatu organisasi memiliki jati diri akan berbuah pada bentuk pelayanan organisasi baik kepada karyawan maupun konsumen (Hadipranata, 2002). Saat ini beberapa perusahaan yang mampu bersaing dan berhasil sedang dan terus berupaya untuk meningkatkan harapan konsumen dan meningkatkan kinerja karyawan dalam wujud pelayanan yang memuaskan semua pihak. Perusahaan yang demikian menekankan suatu sistem kepuasan nasabah secara utuh. Kesadaran akan pentingnya keberadaan konsumen akan menjadi suatu kekuatan untuk mencapai suatu prestasi yang tinggi. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan pada orang lain. Persepsi yang mendukung dan yang tidak mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Nilai-nilai budaya kerja yang tertuang melalui perilaku karyawan di setiap organisasi dengan kompentensi setiap karyawan untuk memberikan pelayanan

dengan mutu yang melebihi harapan nasabah akan membawa dampak pada kinerja pelayanan yang terbaik dengan terciptanya suatu nilai produk bagi nasabah sebagai ukuran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dibentuk agar dapat membantu karyawan untuk memahami budaya yang ada dengan harapan akan memunculkan sikap tanggungjawab karyawan, mulai dari pimpinan hingga karyawan yang dinilai paling bawah dimana hal tersebut merupakan syarat utama agar budaya organisasi tetap terpelihara. Adapun berbagai macam pendapat yang dikemukakan oleh para ahli bahwa budaya organisasi mempunyai dimensi-dimensi budaya yang dibedakan menjadi empat dimensi, yaitu : *Power distance, Uncertainty avoidance, Individualism, dan Masculinity dan feminime.* Dimensi budaya organisasi yang dikemukakan tersebut dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain yang menunjukkan bahwa salah satu bentuk nilai-nilai yang dikembangkan oleh perusahaan berdasarkan pada aspek-aspek yang menjadi landasan dalam sebuah peningkatan layanan pada konsumen.

C. Hubungan antara Persepsi terhadap Budaya Organisasi Dengan Komitmen organisasi

Ray (Dalam Bate, 1994) mengatakan bahwa strategi kontrol terbaru menunjukkan bahwa menajemen puncak menginginkan karywan mempunyai ikatan langsung dengan tujuan dan nilai-nilai dominan organisasi agar emosi dan sentimennya aktif sehingga menimbulkan loyalitas, ketekunan, dan komitmen

pada organisasi. Sistem kontrol yang muncul dari budaya organisasi adalah sistem kontrol implisit yang didasarkan atas internalisasi nilai-nilai dan pengertian bersama.

Komitmen merupakan salah satu faktor penting bagi tercapainya tujuan organisasi, karena komitmen dianggap memiliki kaitan langsung dan positif dengan hasil kerja yang diharapkan. Komitmen yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya pindah kerja, kelambatan dapat dikurangi, rendahnya tingkat mangkir kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. (Randall,1987).

Buchana (dalam Vandenberg dan Lance, 1992) berpendapat bahwa komitmen adalah sebagian penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, keterlibatan secara psikologis, dan loyalitas. Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Karyawan yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif pada lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha untuk meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping itu akan menimbulkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan diri dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasinya. Hal itu diharapkan dapat berjalan dengan baik sehingga mencapai kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang. Wujud yang lain

adalah perhatian karyawan terhadap upaya ikut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara keseluruhan.

Komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang yang dianggap berperan dalam pembentukan komitmen adalah faktor faktor kepemimpinan (Mathieu dan Zajal, 1990). Perry (dalam Berling dan Fullagar,1990) menyebutkan bahwa dalam penelitian yang dilakukan oleh Berling dan Fullagar dihasilkan bahwa terdapat perbedaan komitmen antara pria dan wanita. Diterangkan bahwa komitmen pria lebih besar dibandingkan dengan komitmen wanita yang dipengaruhi terhadap konsep Budaya Organisasi dalam sebuah perusahaan.

Budaya organisasi dikatakan kuat bila nilai-nilai atau falsafah organisasi disadari, dipahami, dan menjiwai sebagaian besar anggota dalam organisasi karena adanya pemahaman bahwa nilai-nilai tersebut mendukung tujuan organisasi dan tujuan anggotanya. Ketika pemahaman terjadi, maka kontrol tidak tergantung pada struktur birokrasi formal, tetapi karena aturan-aturan yang tidak tertulis yang ada didalam batinnya atau jiwanya dan oleh pengertian-pengertian yang sama diantara karyawan, hal ini pada tahap selanjutnya akan meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas dalam diri karyawan sehingga membuat mereka bekerja lebih keras. Budaya yang kuat memungkinkan timbulnya *resvonsivitas* karena perusahaan percaya kepada kemampuan kontrol dari karyawan. Jika organisasi yang mekanistik tergantung pada sistem kontrol tradisional, seperti peraturan dan prosedur, maka organisasi ya ng responsif lebih tergantung pada kontrol normatif. Artinya dengan cara mengontrol nilai-nilai,

keyakinan pikirasn maupun perasaan yang mendasari tindakan karyawan. Dengan kata lain, perilaku karyawan diatur oleh suatu rangkaian tradisi dan keyakinan bersama yang kuat, atau biasa disebut dengan budaya yang kuat.

Buchana (dalam Vandenberg dan Lance, 1992) mengatakan bahwa jika karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada, maka dia merasa senang dalam bekerja. Mereka akan melakukan tugas dan kewajibanya dengan baik, serta mengerjakan secara tulus iklas, sehingga diharapkan dapat mengurangi dampak terhadap absensi, turn over, dan keterlambatan bekerja. Dengan demikian akan muncul komitmen organisasi dan sekaligus akan menambah kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

Dessler (1994) mengatakan bahwa dibawah kontrol normatif, anggota organisasi berusaha keras meraih tujuan organisasi bukan karena adanya faktor fisik maupun karena sanksi atau penghargaan ekonomi. Namun perilaku individu (anggota organisasi) tersebut muncul karena dorongan komitmen internal, identifikasi yang kuat dengan tujuan perusahaan, dan kepuasan intrinsik yang didapat dari pekerjaannya.

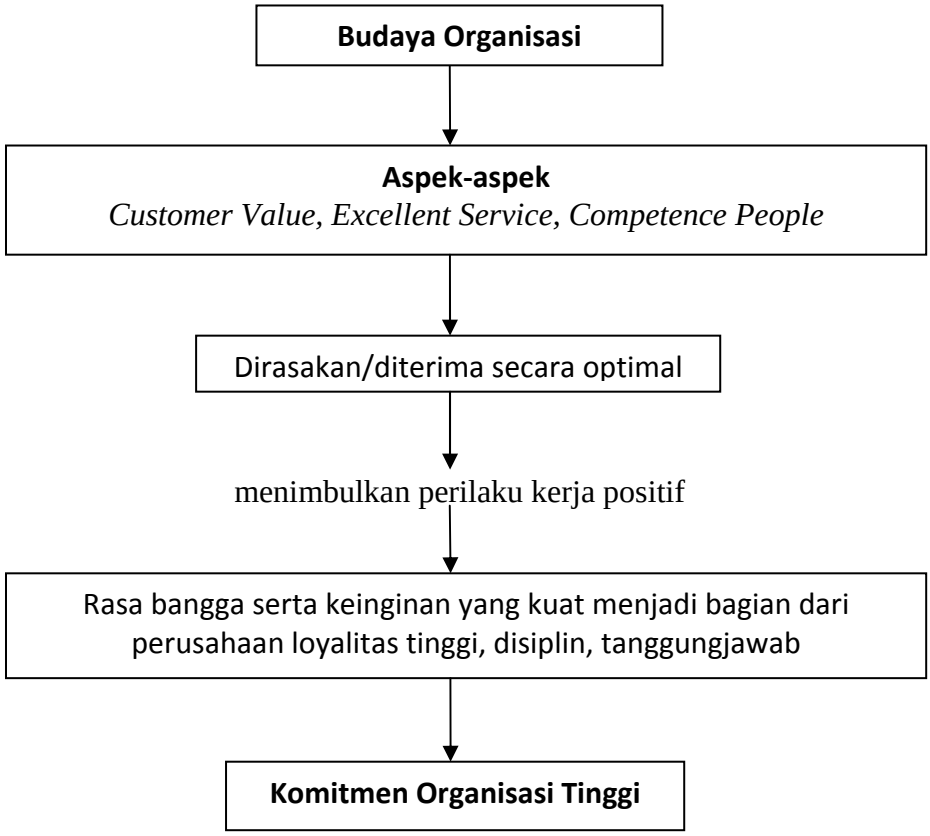
Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi sangat erat sekali, sebab dengan adanya nilai-nilai dan falsafah yang ada didalam organisasi yag telah dipakai sejak lama, maka dengan hal itu akan menimbulkan perilaku karyawan yang baik, dan setia atau loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya serta yang

tak kalah pentingnya adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama.

Budaya organisasi menunjukkan suatu nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi (Denison, 1990). Definisi lain menurut Matsumoto (1996) mengenai budaya organisasi Adalah sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya.

Adapun dinamika psikologis hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan komitmen organisasi dapat dilihat pada skema berikut :

Skema hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan komitmen organisasi



D. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah : Ada hubungan yang positif antara Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi sehingga semakin baik Persepsi Budaya Organisasi maka semakin tinggi pula Komitmen organisasi, sebaliknya semakin rendah Persepsi terhadap Budaya Organisasi maka semakin rendah pula Komitmen Organisasi.