

BAB 2

TINJAUAN TEORETIS

2.1 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Kajian-kajian mengenai teori-teori rasional objektif dalam organisasi yang berkembang saat ini hanya menjelaskan kulit dari organisasi serta belum menyinggung bagaimana jiwa organisasi tersebut. Teori-teori tersebut hanya menjelaskan bagaimana suatu organisasi itu berjalan, "*how its work*", tetapi tidak menjelaskan bagaimana organisasi bisa berjalan/bekerja, "*how to make its work*". Hal ini menjadi sangat penting karena objek kajian dari organisasi sendiri adalah manusia. Sedangkan manusia tentu saja tidak bisa disamakan dengan mesin. Oleh karena itulah kajian mengenai budaya organisasi mulai mendapat perhatian yang tinggi dari para ilmuwan, sesuai dengan pendapat Suryadi dalam Rasto (2003:109) yang mengatakan bahwa munculnya perhatian yang tinggi terhadap konsep budaya organisasi tampaknya dilatarbelakangi oleh perasaan kecewa para ahli terhadap teori-teori rasional (objektif) dalam meramalkan perilaku. Pada perkembangannya, kajian tentang budaya organisasi menjadi pelengkap yang sangat penting keberadaannya pada teori-teori keorganisasian yang lain.

Pace dan Faules, (1994:91) menyebutkan bahwa fenomena budaya sendiri dapat ditelaah baik dari segi objektif maupun subjektif. Menurut Sackman (1991:90) terdapat tiga perspektif utama dalam memandang budaya organisasi, yaitu 1) perspektif holistik, 2) perspektif variabel, dan 3) perspektif kognitif. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian, menjadi sangat penting dari teori mana yang

akan digunakan dalam menkonsepsikan budaya organisasi tersebut yang kemudian akan berpengaruh kepada bagaimana mendefinisikan budaya organisasi tersebut.

Berikut ini adalah definisi-definisi budaya organisasi menurut para ahli yang sebagian besar dikumpulkan oleh Rasto.

A.B. Susanto (1997:15) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Menurut Robbins (2001:525), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2003:68-75) memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Luthans (1998:213) mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sharplin (1995:225) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Stoner et.al (1996:246) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu cognitive framework yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Davis (1984:198) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (values) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Schein (1992:221) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Noe dan Mondy (1993:235), budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Dari pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma dan keyakinan yang dijadikan pedoman dalam berfikir dan bertindak oleh anggota organisasi secara bersama-sama dalam interaksinya dengan fungsi-fungsi manajemen.

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Susanto (1997:17) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi, yaitu 1) inisiatif individu, yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan; 2) toleransi terhadap risiko yang menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi risiko dalam pekerjaannya; 3) pengarahan, berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu; 4) integrasi, yaitu seberapa jauh

keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik 5) dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya; 6) pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan; 7) identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi; 8) sistem penghargaan, dalam arti pengalokasian “reward” (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan; 9) toleransi terhadap konflik, menggambarkan sejauhmana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi; serta 10) pola komunikasi, yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Luthans (1998:223) mengidentifikasi ada enam karakteristik penting. Pertama, *observed behavioral regularities*, ini berarti bahwa dalam berinteraksi, para partisipan organisasi kebiasaan-kebiasaan yang diakui/disepakati bersama, baik itu bahasa, ritual tertentu atau terminologi tertentu. Kedua, *norms*, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Ketiga, *dominant values*, yaitu nilai-nilai inti yang jadi pedoman dalam melaksanakan aktivitasnya, misalnya disiplin dan jujur dalam bekerja. Keempat, *philosophy*, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan

keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlakukan. Kelima, *rules*, yaitu sejumlah aturan mengenai berhubungan yang baik dalam organisasi. Keenam, *organizational climate*, yaitu ada suatu *feeling* yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya. Menurut Luthans, keenam karakteristik tersebut tidak dimaksudkan menjadi *all-inclusive*.

Hofstede (1991:143) menyatakan bahwa budaya organisasi secara mendasar memiliki sifat-sifat 1) *holistic* (menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang), 2) *historically determined* (ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan), 3) berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik, 4) dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang bersama-sama membentuk organisasi (*socially constructed*), 5) halus (*soft*), serta 6) sukar berubah.

Robbins (2001:510-511) mengemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi apapun bentuk organisasinya. Ketujuh karakteristik tersebut antara lain sebagai berikut.

“1) Innovation and risk taking, the degree to which employees are encouraged to be innovative and take risk. 2) Attention to detail; the degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail. 3) Outcome orientation; the degree to which management focuses on results or out comes rather than on the techniques and processes used to achieve the outcomes. 4) People orientation; the degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization. 5) Team orientation; the degree to which work activities are organized around teams rather than individuals. 6) Aggressiveness; the degree to which work people are aggressive and competitive rather than easygoing. 7) Stability; the degree

to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth”.

Pengertian dari tujuh karakteristik di atas adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan pengambilan risiko, diartikan sebagai derajat sejauh mana organisasi memberikan peluang anggotanya dalam mengembangkan inovasi dan juga melaksanakan ide-idenya dengan melihat peluang yang ada.
2. Perhatian kepada detail, berarti bahwa sejauhmana organisasi mengharapkan karyawannya mampu menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan keinginan, melakukan analisis yang baik serta memperhatikan detail-detail pada pekerjaannya.
3. Orientasi pada hasil, diartikan sebagai derajat kecenderungan pihak manajemen untuk memperhatikan hasil *out come* dibandingkan teknik/cara serta proses menuju hasil tersebut.
4. Orientasi manusia, diartikan sebagai seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi pada tim, merupakan derajat kecenderungan organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya dengan cara tim bukannya individual.
6. Agresivitas, merupakan derajat kecenderungan apakah pekerja mau bekerja keras dan kompetitif atau santai-santai saja.
7. Stabilitas, menunjukan derajat kecenderungan organisasi dalam mempertahankan status quo atau berkembang terus sesuai dengan perkembangan.

Ketujuh karakteristik tersebut bila dipelajari, dapat memberikan gambaran yang jelas tentang budaya sebuah organisasi. Karakteristik tersebut juga bergerak sesuai dengan tingkatannya, dari rendah ke tinggi. Semua karakteristik di atas merupakan kesatuan yang bisa menggambarkan budaya suatu organisasi secara global baik organisasi yang bergerak dalam bidang produk maupun jasa.

2.2.3 Tipe Budaya Organisasi

Kotter dan Heskett (1992:15-49), mengemukakan tiga tipe budaya organisasi, yaitu budaya kuat dan budaya lemah, budaya yang secara strategis cocok, dan budaya yang adaptif dan tidak adaptif.

2.1.3.1 Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Menurut Kotter dan Heskett, organisasi yang memiliki budaya yang kuat dilihat oleh orang luar memiliki suatu gaya khas yang berbeda dengan organisasi lain. Robbin (1996:292), dalam budaya kuat ini nilai-nilai inti dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Gaya dan nilai pada budaya ini cenderung tetap karena sudah mengakar begitu kuat.

Semakin banyak anggota menerima dan melaksanakan nilai-nilai inti yang dimaksud, semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka makin kuat budaya tersebut. Begitu pula sebaliknya. Susanto (1997:20-21) menyebutkan karakteristik budaya organisasi yang lemah yaitu 1) tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil di dalam usaha, 2) meskipun memiliki banyak keyakinan tetapi tidak disepakati atau disetujui sebagai sesuatu hal yang penting, 3) bagian-bagian yang berbeda di dalam perusahaan juga memiliki keyakinan dasar yang berbeda pula, 4) tokoh panutan

(pahlawan) hanya merusak pemahaman tentang unsur-unsur budaya yang penting, dan 5) acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisir dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu bekerja sendiri-sendiri. Jika budaya organisasi tersebut kuat, maka akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan agar mempunyai keinginan untuk maju bersama perusahaan.

2.1.3.2 Budaya yang Secara Strategis Cocok

Konsep utama budaya ini adalah kecocokan dan kemanfaatan, khususnya dalam menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam kinerja jangka pendek dan menengah. Konsep ini mengatakan bahwa satu budaya yang seragam tidak akan berfungsi, khususnya pada perusahaan yang multi bisnis, maka dibutuhkan kecocokan sesuai dengan tuntutan spesifik dari bisnis yang berbeda.

Jadi pada budaya ini, tidak ada spesifikasi budaya yang baik pada tiap organisasi, tergantung konteks kecocokan tadi, konteks itu dapat berupa kondisi objektif dari industrinya, segmen industrinya yang dispesifikasikan oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Hanya saja, pada kenyataannya lingkungan akan selalu berubah, sehingga budaya yang dinilai cocok pada suatu waktu belum tentu cocok pada suatu waktu kemudian. Oleh karena itu, implikasinya adalah budaya itu sendiri harus terus bertransformasi sesuai dengan tuntutan perubahan dari lingkungannya sendiri.

2.1.3.3 Budaya yang adaptif dan tidak adaptif.

Gambaran budaya organisasi yang adaptif ini dikemukakan oleh Ralph Kilmann yang dikutip oleh Kotter dan Heskett (1997:49) sebagai berikut.

“Sebuah budaya organisasi yang adaptif meminta pendekatan yang bersifat siap menanggung risiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi juga kehidupan individu. Para anggota secara mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada satu rasa percaya (*confident*) yang dimiliki bersama. Para anggota percaya, tanpa rasa bimbang, bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi, para anggota itu reseptif terhadap perubahan dan inovasi.”

Sedangkan Rosabeth Konter (1997:50), menyatakan bahwa jenis budaya ini menghargai dan mendorong wiraswastawan untuk dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan lingkungannya yang berubah dengan kemungkinan mengidentifikasi dan mengeskploitasi peluang-peluang baru.

Dari dua pendapat diatas, dapat ditarik benang merah bahwa budaya adaptif memiliki kekuatan untuk dapat berubah dengan cepat sesuai dengan perubahan itu sendiri. Hal ini dapat di indikasikan dari para manajer pada seluruh tingkatan organisasinya menampakkan kepemimpinan yang memelopori perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan kepentingan para pemegang saham, pelanggan, dan para pegawainya. Kemudian memiliki pembahasan yang jujur, fleksibel, proaktif terhadap kehidupan organisasi dan kehidupan individu. Seperti jenis-jenis budaya sebelumnya, tentu saja budaya ini pun memiliki kelemahan, yaitu ada kemungkinan perubahan yang diambil salah arah bila tidak diperhitungkan dengan cermat.

Noe dan Mondy (1996:237) membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok, yaitu *open and participative culture* serta *closed and autocratic culture*.

Handy dalam Suryadi (2003:126) mengembangkan tipe budaya organisasi berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi. Atas dasar konfigurasi itu, budaya organisasi dikelompokkan menjadi empat tipe, yaitu 1) formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi; 2) formalisasi rendah, sentralisasi tinggi; 3) formalisasi tinggi, sentralisasi rendah; dan 4) formalisasi rendah, sentralisasi rendah.

1. Formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi

Budaya ini disebut juga budaya birokrasi dimana semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis dalam bentuk prosedur-prosedur yang sudah bersifat baku. Dengan kata lain pembagian tugas dalam budaya ini sudah ditetapkan dan bersifat rutin.

2. Formalisasi rendah, sentralisasi tinggi

Budaya seperti ini merupakan budaya yang terpusat/terpimpin. Tidak terlalu banyak prosedur yang harus dilewati akan tetapi semua keputusan tergantung pada satu orang sebagai pimpinan.

3. Formalisasi tinggi, sentralisasi rendah

Budaya ini terdapat pada kelompok-kelompok kerja interdisipliner yang diorganisir berdasarkan suatu tugas atau proyek. Budaya seperti ini, cara kerja para anggota sangat independen tetapi mereka terikat oleh berbagai prosedur yang ketat.

4. Formalisasi rendah, sentralisasi rendah

Budaya tipe ini sangat decentralized dan informal. Para anggota organisasi mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama tetapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi. Budaya organisasi ini ditandai oleh

bergabungnya para ahli yang berdiri sendiri untuk bekerjasama berdasarkan kesamaan minat dan kesenangan, seperti konsultan atau club-club.

Deal dan Kennedy (1982:330) mengemukakan empat jenis budaya perusahaan, yaitu sebagai berikut.

1. *Macho culture*. Organisasi atau perusahaan yang menganut budaya ini menganggap persaingan internal sebagai sesuatu yang wajar. Anggotanya yang memiliki keberanian risiko tinggi akan segera memperoleh umpan balik dari perusahaan. Apabila hasilnya memuaskan maka rewardnya akan segera diperoleh, begitu pula sebaliknya. Budaya ini sangat bersifat kompetitif.
2. *Work hard – play hard*. Budaya perusahaan ini ditandai oleh risiko rendah dan umpan balik yang cepat namun budaya ini menekankan pada “keriangan” dalam bekerja serta lebih berorientasi pada masa kini.
3. *Bet – your – company*. Budaya ini cenderung dianut perusahaan yang berada pada risiko tinggi namun umpan balik terhadap pekerjaan biasanya relatif sama. Perusahaan minyak merupakan salah satu contoh organisasi yang mungkin cocok dengan budaya ini. Budaya ini menghargai kewenangan, kompetensi teknis, kerja sama dan tahan stress.
4. *Process culture*. budaya ini tercermin pada risiko rendah dan umpan balik lambat. Nilai-nilai yang dianut adalah protektif, dan keberhati-hatian. Perusahaan asuransi banyak menganut budaya ini.

Harrison (1972) dalam Poespadibrata (1993:222) membedakan empat orientasi budaya organisasi yang terpisah dan bertentangan satu sama lain, yaitu sebagai berikut.

1. Orientasi kekuasaan (*power orientation*), budaya ini memiliki nilai-nilai yang lebih banyak mementingkan penguasaan lingkungan eksternal dan mempertahankan kekuasaan, meskipun dengan cara hukum rimba. Biasanya sangat efektif untuk pengambilan keputusan yang bersifat segera dan berisiko tinggi. Akan tetapi sangat lemah dalam hal adaptasi karena semua keputusan berada dalam posisi *like* atau *dislike* sesuai kepentingan kelanggengan kekuasaan.
2. Orientasi peran (*role orientation*), budaya ini merupakan bentuk reaksi terhadap orientasi kekuasaan. Budaya ini disebut juga budaya birokrasi. Oleh karena itu budaya ini memiliki banyak sekali prosedur-prosedur yang harus dilalui. Kelemahannya sama-sama tidak adaptif hanya alasannya saja yang berbeda. Budaya ini lebih mengedepankan keteraturan, ketertiban dan keamanan (birokratis). Hanya saja dengan budaya seperti ini, pemimpin mudah untuk melakukan pengendalian karena semua tugas-tugas dan prosedur telah memiliki patokan yang jelas.
3. Orientasi tugas (*task orientation*), biasanya orientasi budaya dicirikan dengan pembentukan tim-tim kecil yang beranggotakan ahli dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul dari usaha pencapaian tujuan utama. Kelebihan dari orientasi budaya ini salah satunya adalah sangat fleksibel dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang kompleks dan cepat. Akan tetapi sulit dalam membina kohesi internal karena sifat kesementaraan yang lekat dari upaya penyesuaian terhadap perubahan.

4. Orientasi person (*person orientation*). Orientasi budaya ini berdasarkan pemikiran bahwa organisasi digunakan untuk sarana pemenuhan kebutuhan yang dianggap tidak akan terpenuhi bila dilakukan sendiri-sendiri. Loyalitas anggota dalam orientasi budaya ini sangat tinggi. Hanya saja kewenangan bila perlu hanya diberikan kepada salah seorang yang dianggap memiliki kemampuan. Selain itu kesulitan dalam orientasi budaya ini dalam mengerahkan dan mengarahkan kegiatan para anggotanya secara bersama-sama untuk menghadapi risiko.

2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Peter dan Waterman (1982:112) menyarankan kepada para manajer untuk memperhatikan terhadap penciptaan makna bagi para anggota organisasi, sama pentingnya dengan manajer yang harus menciptakan uang.

Kreitner dan Kinicki (2003:72-75) mengemukakan pentingnya budaya organisasi atas dasar empat alasan, yaitu: “1) *give members an organizational identity*, 2) *facilitate collective commitment*, 3) *promote social sistem stability*, and 4) *shape behavior by helping members make sense of their surroundings*.”

Noe dan Mondy (1996:145), menyebutkan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk 1) memberikan *sense of identity* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi; 2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi; dan 3) memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif

dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Siagian (2002:199) memaparkan lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu 1) penentu batas-batas berperilaku, 2) menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi, 3) penumbuhan komitmen, 4) pemeliharaan stabilitas organisasional, dan 5) mekanisme pengawasan.

Robbins (2001:294) mengemukakan fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu 1) budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya; 2) budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; 3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang; 4) budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial; dan 5) budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Dari berbagai pendapat di atas, disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi pembentuk kesadaran akan organisasi yang kemudian menjadi bersifat normatif, etis, ideologis dan dijadikan pedoman setiap anggota dalam berinteraksi dengan peranannya sehingga timbulnya batasan baik-buruk, boleh dan tidak boleh, dalam tindakan, berfikir maupun dalam merasakan.

2.2.5 Pembentukan Budaya Organisasi

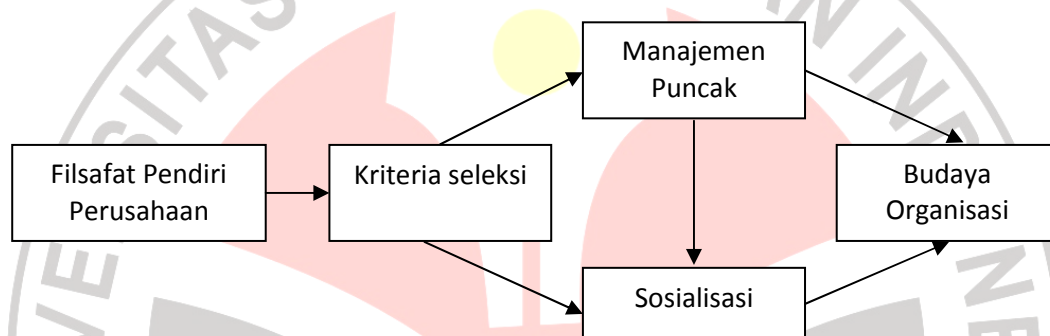
Pemahaman terhadap budaya organisasi yang baik oleh setiap anggota organisasi sangat dibutuhkan guna kemajuan dari organisasi itu sendiri. Baik

untuk mempertahankan budaya organisasi yang baik, maupun guna mengubah sesuatu hal yang tidak relevan dengan masanya. Hal ini berkaitan dengan langkah yang akan digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya dan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dengan adanya pemahaman yang baik ini maka organisasi akan tetap bisa mempertahankan identitas dirinya. Karena pentingnya pemahaman akan budaya organisasi yang digunakan, maka penting pula bagaimana budaya organisasi tersebut terbentuk. Susanto (1997:12-14), memberikan gambaran mengenai pembentukan budaya organisasi sebagai berikut. Berawal dari filsafat pendiri perusahaan yang mengandung nilai-nilai, asumsi dan persepsi yang harus di seleksi terlebih dahulu. Seleksi tersebut dilakukan oleh tim yang bertujuan menentukan kriteria yang sesuai dengan kepentingan perusahaan masa datang. Setelah nilai-nilai, asumsi, dan persepsi tersebut terseleksi, maka hal-hal tersebut yang kemudian dijadikan sebagai karakteristik budaya organisasi bersangkutan.

Alasan dipilihnya tim yang independen agar pemilihan karakteristik budaya organisasi tersebut tidak bersifat subjektif. Setelah ditentukan point-point penting karakteristik budaya organisasi, maka tahap selanjutnya adalah diserahkan kepada Manajemen Puncak untuk menentukan mana saja yang sesuai untuk dijalankan dan mana saja yang tidak perlu, bahkan bila perlu digugurkan. Adapun berhasil tidaknya karakteristik budaya organisasi tersebut diterapkan terhadap anggotanya tergantung dari proses sosialisasi yang dilakukan pihak Manajemen puncak serta kesesuaian nilai-nilai pribadi karyawan terhadap nilai-nilai yang baru tersebut. Apabila terjadi ketidakcocokan antara nilai-nilai yang baru terhadap

nilai-nilai yang dimiliki karyawan/anggota, maka akan terjadi konflik internal individu yang bisa mengakibatkan konflik internal organisasi. Keberhasilan ini dapat dilihat dari tingkat produktivitas, komitmen dan perputaran (*turn over*) dari sumber daya manusia yang ada setelah terjadinya perubahan budaya organisasi tersebut. Apabila terjadi peningkatan dalam hal-hal tersebut secara signifikan, maka dapat dikatakan perubahan budaya yang diterapkan berhasil.



Gambar 2. 1 Pembentukan Budaya Organisasi

Sumber: Diadaptasi dari A.B. Susanto, *Budaya Perusahaan, Manajemen dan Persaingan Bisnis*, 1997, hal. 12-14.

Pada perubahan budaya ini, semua elemen budaya organisasi harus inklusif dalam proses sosialisasi ini. Adapun elemen-elemen budaya organisasi tersebut menurut A. B. Susanto (1997: 13-15) adalah sebagai berikut.

1. Lingkungan usaha

Elemen ini termasuk elemen yang membentuk budaya organisasi. Lingkungan usaha tersebut meliputi pengaruh produk, pesaing, pelanggan, teknologi dan pengaruh pemerintah. Dengan adanya lingkungan inilah maka budaya organisasipun mampu melakukan transformasinya. Hal ini dikarenakan perubahan itu selalu di setiap lingkungan, salah satunya

lingkungan usaha. Agar tetap eksis di lingkungannya, maka organisasi pun harus menyesuaikan budaya organisasinya dengan tuntutan lingkungan.

2. Nilai-nilai.

Dimana manusia berinteraksi baik pribadi maupun dengan orang lain, maka akan membentuk sistem baik jelas maupun tidak jelas. Begitu pula dengan organisasi. Organisasi dalam berbudaya memiliki sistem nilai tertentu yang dianut oleh para anggotanya. Sistem nilai inilah yang menjadi pedoman anggota organisasi untuk melakukan aktivitasnya dalam berinteraksi menuju tujuan organisasi dan menjalankan peran-perannya.

Nilai-nilai yang dianut ini tentu saja nilai-nilai yang mendorong aktivitas anggota menuju kesuksesan. Oleh karena itu bentuk keyakinan dari sistem nilai ini harus disampaikan kepada anggota dengan baik oleh seorang Manajer karena merekalah yang menyusun dan menjaga agar sistem nilai tersebut dapat terlaksana dengan baik.

3. Kepahlawanan

Elemen ini digunakan organisasi untuk dijadikan panutan bagi seluruh sumber daya manusia untuk mengikuti nilai-nilai yang dilakukan oleh panutan tersebut. Elemen kepahlawanan ini dapat berupa cerita-cerita keteladanan orang-orang sebelumnya, seperti kisah sukses pendiri perusahaan, atau orang-orang pada masa kini yang sedang meraih kesuksesan atau prestasi yang patut dibanggakan. Jadi elemen kepahlawanan merupakan elemen yang menjangkau masa lalu, kini dan memberikan penjelasan pada hal-hal yang akan datang.

4. Upacara/tata cara.

Dalam bukunya Robbin mengistilahkan elemen ini dengan ritual. Kekuatan budaya tersebut dapat dilihat dari frekwensi dilakukannya sebuah ritual, atau rutinitasnya. Ritual sendiri didefinisikan sebagai deretan yang berulang dari kejadian yang mengungkapkan, memperkuat nilai-nilai utama organisasi. Elemen budaya ini tidak hanya mempengaruhi pembentukan budaya organisasi, akan tetapi sampai pada implementasi dari budaya tersebut.

5. Jaringan Kultural.

Jaringan kultural adalah jaringan komunikasi di dalam perusahaan yang dijadikan sebagai “pembawa atau penyebar” nilai-nilai budaya perusahaan. Menurut Karl Alberch setiap organisasi sehat maupun tidak, memiliki jaringan komunikasi yang tidak resmi. Salah satunya adalah “kabar burung” atau grapevine yang memiliki fungsi menyebarkan informasi dari kepentingan perorangan yang langsung kepada orang-orang yang bekerja di organisasi tersebut. Adanya grapevine ini hasil dari manusia yang memiliki inisiatif, rasa ingin tahu dan mempunyai daya akal yang luas dalam mengurus kepentingan pribadi mereka.

Salah satu bentuk keuntungan dari adanya grapevine ini adalah sebagai test case untuk kebijakan yang akan dijalankan. Tujuannya adalah untuk memperoleh umpan balik dari anggota mengenai kebijakan yang akan diberlakukan. Dari hasil grapevine ini akan diperoleh reaksi yang kemungkinan besar merupakan reaksi dari seluruh anggota. Apabila reaksi

yang diperoleh merupakan reaksi yang negative, maka pengambilan kebijakan bisa ditinjau ulang dengan mengetahui kemungkinan risiko konflik yang akan terjadi sebelumnya tanpa harus berisiko besar. Apabila reaksi yang timbul positif, maka pengeluaran kebijakan akan dilakukan secara formal.

Berdasarkan pembahasan mengenai budaya organisasi tersebut diatas yang terpenting adalah bagaimana budaya organisasi perusahaan menjadi kuat dan tetap dinamis sesuai dengan perkembangan dan tidak mengekang pada kebebasan dalam kehidupan berorganisasi itu sendiri. Budaya organisasi ini kuat berarti budaya organisasi tersebut memiliki nilai-nilai bersama yang merata dan dianut oleh setiap anggota organisasi sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berdasarkan pendapat Rosyid Muh:2008, pada <http://mick182.blogspot.com/2008/01/budaya-organisasi.html> yang mengatakan

“Budaya kuat juga dikatakan mampu mengangkat kinerja organisasi. Menurut beberapa penulis (misalnya, Kanter), ada beberapa formula budaya yang berkaitan erat dengan kinerja. Argumen mereka adalah semakin dekat organisasi dengan formula – formula tersebut, makin besar kemungkinannya organisasi akan berkinerja tinggi. Namun di sisi lain, keberadaan budaya lemah yang terdiri dari berbagai sub kultur justru bisa menjadi keunggulan. Budaya kuat yang sangat kuat menancap bisa juga menjelma menjadi kelemahan apabila mereka begitu kuatnya, sehingga tak ada peluang bagi non – konformitas yang mampu menciptakan inovasi dan kemampuan beradaptasi“.

Dengan kuatnya budaya organisasi ini harus selalu bersifat dinamis sehingga tidak menjadi yang tidak berubah dan tidak ada pengembangan inovasi dan berkreasi sehingga menjadi kelemahan tersendiri. Meskipun pada tataran tertentu penting menjaga kuatnya budaya tersebut, akan tetapi dalam kehidupan yang selalu berubah ini akan banyak sekali kesulitan bagi pemegang budaya yang terlalu kuat bahkan bisa menjadi tirani.

2.2 Komitmen Organisasional

2.2.1 Definisi Komitmen Organisasional

Dalam Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English disebutkan bahwa "*commitment is something to which one has committed oneself, promise, pledge*". Jadi secara harfiah komitmen dapat diartikan sebagai janji atau kesanggupan terhadap sesuatu. Istilah komitmen organisasional (*organizational commitment*) juga dikenal dengan sebutan komitmen organisasi. Sheldon (Steers dan Porter, 1983:442) memandang komitmen sebagai "*an orientation toward the organization which links on attaches identity of the person to the organization*" (orientasi pada organisasi yang terkait atas persamaan yang mengikat individu pada organisasi). Kanter (Steers dan Porter, 1983:442) mendefinisikan komitmen sebagai "*a state of being in which an individual becomes bound by his actions and though these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement*" (keadaan dimana individu terikat melalui tindakannya dan melalui tindakan-tindakannya tersebut percaya bahwa untuk mempertahankan kegiatan-kegiatan dan keterlibatan).

Sedangkan Porter dan Smith (Steers dan Porter, 1983:442-443) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah:

"A relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. It can be characterized by at least three factors: 1) a strong belief in and acceptance of the organization's goal and values, 2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and 3) a strong desire to maintain membership in the organization".

(Komitmen organisasi sebagai suatu kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi dan keterlibatan dirinya dalam organisasi. Hal ini

ditandai dengan tiga hal, yaitu 1) kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) kesediaan untuk berusaha dan bersungguh-sungguh atas nama organisasi, dan 3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi).

Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penyamaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Beberapa definisi komitmen organisasional dari beberapa ahli diatas, mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai/anggota) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasional mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasional menyiratkan hubungan anggota dengan organisasi secara aktif, karena anggota yang memiliki komitmen organisasional tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Susanto (1997: 63-64) mengemukakan bahwa terdapat tiga definisi komitmen, yaitu *behavioral commitment* yang menyatakan komitmen sebagai tindakan untuk tidak meninggalkan organisasi. Komitmen juga didefinisikan sebagai *exchange commitment*, yaitu keputusan untuk tinggal dalam perusahaan karena keuntungan untuk tinggal dianggap lebih besar. Selanjutnya adalah *psychological commitment* yang sering disebut *moral commitment* yang meliputi identifikasi terhadap tujuan dan nilai yang dianut oleh perusahaan, kemauan untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi/perusahaan dan hasrat untuk tinggal dalam perusahaan/organisasi tersebut.

2.2.2 Teori-Teori Komitmen Organisasional

2.2.2.1 Teori Pendekatan Sikap dan Perilaku

Staw (Porter dan Steers, 1983:426) memandang komitmen dari dua cara, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen perilaku (*behavioral commitment*). Komponen sikap (Kuntjoro, 2002:1) mencakup hal-hal sebagai berikut.

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai/anggota tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.

3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk komponen perilaku (Kuntjoro, 2002:1) adalah:

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan keinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

2.2.2.2 Teori Pendekatan Multidimensional

Allen dan Meyer (Kuntjoro, 2002:1) membedakan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu sebagai berikut.

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterikatan afektif atau emosional pada organisasi seperti misalnya kuatnya individu mengidentifikasi dengan terlibat dalam organisasi dan senang menjadi anggota suatu organisasi.
2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang biaya yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.

Berikut ini penjelasan mengenai ketiga dimensi komitmen organisasional diatas.

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Pegawai yang memiliki komitmen afektif akan membangun keterkaitan secara emosional pada organisasi saat mereka mengidentifikasi tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Identifikasi dengan organisasi terjadi pada saat nilai-nilai yang dianut oleh anggota memiliki kesamaan dengan tujuan organisasi, jadi terdapat identifikasi secara psikologi dan kebanggaan dalam bergabung dengan organisasi. Anggota dengan komitmen afektif tinggi tetap bekerja dalam organisasi karena dia ingin atau “*want to*”.

2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)

Anggota yang memiliki komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dikarenakan kerugian yang akan diperoleh bila keluar dari organisasi. Allen dan Mayer menjelaskan bahwa komitmen berkesinambungan merupakan bentuk keterikatan secara psikologi yang merefleksikan persepsi anggota bahwa mereka akan menderita bila meninggalkan organisasi karena dikaitkan dengan biaya yang harus ditanggung setelah meninggalkan organisasi. Selain aspek biaya, pegawai yang membangun komitmen berkesinambungan dikarenakan tidak adanya alternatif lain selain bekerja pada organisasi tersebut. Jadi anggota dengan komitmen berkesinambungan tetap

mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena membutuhkan organisasi dan tidak ada pilihan lain. Tidak seperti komitmen afektif yang terikat secara emosional, komitmen berkesinambungan menggambarkan perhitungan dari segi biaya bila meninggalkan organisasi daripada keuntungan dari tetap tinggal dalam organisasi.

Pendapat ini sejalan dengan Greenberg (Sutarso, 2002:166) dimana “komitmen berkesinambungan adalah tingkat keinginan individu untuk bekerja dalam suatu organisasi karena ia membutuhkan dan tidak dapat melakukan di tempat lain”. Dengan kata lain definisi ini merupakan refleksi dari aspek “*need to*” dari komitmen organisasional.

3. Komitmen normatif (*Normatif Commitment*)

Anggota dengan komitmen normatif tetap berada dalam organisasi karena tanggung jawab moral terhadap organisasi, dan merasa berhutang budi terhadap organisasi karena telah banyak melakukan banyak hal bagi dirinya seperti telah memberikan dukungan dalam mengembangkan kemampuannya seperti pendidikan dan pelatihan. Organisasi telah banyak mengeluarkan uang dan waktu untuk mengembangkan anggota dan anggota merasa tinggal dalam organisasi sebagai keharusan. Komitmen afektif berbeda dengan komitmen normatif karena komitmen normatif menggambarkan rasa tanggung jawab, merasa sudah tugasnya untuk bekerja dalam organisasi atau merasa terpanggil untuk bekerja dalam organisasi tapi tidak terikat secara emosional.

Greenberg (Sutarso, 2002:166) memberikan gambaran atas pengertian komitmen ini dengan “tingkat keinginan individu untuk bekerja dalam

organisasi kaena merasa ada tekanan dari pihak lain”. Jadi individu berada dalam organisasi karena adanya keharusan “*should do*” atau “*ought to*”.

2.2.2.3 Teori O’Reilly dan Chapman

O’Reilly dan Chapman tahun 1986 (Laka Mathebula, 2004:15) mendefinisikan komitmen organisasional berdasarkan tiga keterikatan sebagai berikut.

1. *Compliance*, yang menunjukkan keterikatan secara instrumental pada penghargaan ekstrinsik tertentu.
2. *Identification*, menunjukkan keterikatan berdasarkan keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.
3. *Internalization*, menunjukkan keterlibatan karena kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan organisasi.

2.2.2.4 Teori Jaros

Jaros tahun 1993 (Laka-Mathebula, 2004:15) membedakan komitmen organisasional dalam tiga dimensi sebagai berikut.

1. Afektif (*affective*), yang menunjukkan tingkat keterikatan secara psikologi dari individu untuk menjadi pegawai dalam organisasi berdasarkan perasaan-perasaan seperti loyalitas, afeksi, kehangatan, rasa memiliki, kesenangan dan lain sebagainya.
2. Berkesinambungan (*continuance*), yang menunjukkan tingkat individu mengalami rasa “terkunci ditempat” karena tingginya biaya yang akan dihadapi bila meninggalkan organisasi.

3. Moral, yang menunjukkan tingkat dimana individu terikat secara psikologi untuk menjadi pegawai dalam organisasi melalui internalisasi terhadap tujuan-tujuan, nilai-nilai dan misi.

2.2.2.5 Teori Mayer dan Schoorman

Teori Mayer dan Schoorman tahun 1992 (Laka-Mathebula, 2004: 15) membedakan komitmen organisasional menjadi dua dimensi.

1. Nilai (*value*), menunjukkan rasa percaya menerima tujuan dan nilai organisasi dan keinginan untuk melakukan usaha yang maksimal untuk organisasi.
2. Berkesinambungan (*continuance*), menunjukkan keinginan untuk menjadi anggota organisasi.

2.2.3 Indikator-Indikator Untuk Mengukur Komitmen Organisasional

Dalam mengukur komitmen organisasional dalam penelitian ini, peneliti mengambil teori yang dikemukakan oleh Porter dan Smith (Steers dan Porte, 1983:442-443) yaitu bahwa komitmen organisasional adalah:

“A relative strength of an individual’s identification with an involvement in a particular organization. It can be characterized by at least three factors: 1) a strong believes in and acceptance of tha organization’s goal and values, 2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and 3) a strong desire to maintain membership in the organization.”

(Komitmen organisasi sebagai suatu kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi dan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1) kepercayaan yang kuat dan

penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan 3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi).

Berikut ini penjelasan dari karakteristik komitmen organisasional tersebut.

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tampak melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, adanya kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi (Kuntjoro, 2002:1). Kemudian pegawai/anggota mempercayai bahwa semua kebijakan yang dibuat oleh organisasi merupakan yang terbaik.

Selain itu, Susanto (1997:67) meyakini bahwa “identifikasi tujuan dan nilai perusahaan merupakan dasar untuk menumbuhkan keterkaitan emosional antara karyawan dengan perusahaan”.

2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.

Robbins (1996:240) mengemukakan bahwa “keterlibatan kerja sebagai derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan penting untuk harga diri”.

Keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi ditunjukkan dengan kemauan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kuntjoro (2002:1) menyatakan bahwa “pegawai dengan komitmen tinggi

akan menerima semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya”. Kemudian Steers (Kuntjoro, 2002:1) mengemukakan “riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula”. Dengan kata lain, pegawai/anggota yang bersedia terlibat dalam semua kegiatan yang ada dalam organisasi akan menunjukkan tingkat kehadiran yang tinggi.

Selain itu, pegawai/anggota yang memiliki keterlibatan yang tinggi, ikut memperhatikan masalah yang dihadapi organisasi dan berusaha membantu untuk menyelesaikannya meskipun mengorbankan kepentingan pribadinya.

3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Hal ini ditunjukkan dengan karakteristik pegawai yang memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasinya. Loyalitas tersebut memiliki makna bersedia melanggengkan hubungannya dengan organisasi yang bisa dilihat dengan keputusan untuk tidak menjadi anggota organisasi lainnya.

Selain itu anggota juga memiliki *sense of belonging* dimana merasa dirinya sebagai bagian dari organisasi dan merasa ikut memiliki organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Komitmen Organisasional

Steers dan Porter (1983: 426-427) mengemukakan beberapa aspek yang mempengaruhi komitmen pegawai.

1. Karakteristik pribadi (*personal characteristics*), terdiri atas faktor umur, masa jabatan, motivasi berprestasi dan pendidikan.

2. Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan (*job or role related characteristics*), terdiri atas pengayaan pekerjaan serta perasaan yang jelas dan sesuai.
3. Karakter struktural (*structural characteristics*), berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional (*functional dependence*) dan desentralisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan pegawai dan kontrol organisasi.
4. Pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan (*work experience*), berkaitan dengan sikap positif terhadap organisasi, perasaan pegawai bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memperhatikan keinginan anggota, perasaan bahwa anggota sangat penting bagi organisasi dan tingkat harapan anggota yang ditemui dalam pekerjaan.

Selain itu pendapat lainnya memngemukakan bahwa faktor yang dapat mendukung terciptanya *psychological commitment* (Susanto, 1997:35-36) adalah sebagai berikut.

1. Karakteristik pekerjaan, di antaranya tantangan yang dihadapi dalam bekerja, sistem komunikasi dan sistem *reward*. Tantangan yang dihadapi merupakan *reward in intrinsik* yang dikehendaki karyawan masa sekarang. Pekerjaan tersebut akan memberikan kepuasan bagi keinginan mereka untuk mencapai sesuatu dan dapat menumbuhkan diri mereka.
2. Komunikasi interaktif dipandang sebagai keharusan yang ada. Dengan informasi aktual yang didistribusikan secara tepat, karyawan dapat memberikan umpan balik yang lebih tepat pula untuk kepentingan perusahaan

dan mereka akan merasa lebih dilibatkan, lebih dihargai dan merasa menjadi bagian dari perusahaan secara keseluruhan.

3. Sistem *reward* yang berdasarkan *performance* perlu diterapkan untuk mendukung terciptanya *psychological commitment*. Sistem *reward* ini dapat meningkatkan komitmen karyawan karena mereka merasa diperlakukan secara adil.
4. Lingkungan kerja yang memadai dalam artian sesuai dengan kebutuhan kesehatan dan keselamatan kerja serta tersedianya fasilitas yang mendukung setiap aktifitas pelaksanaan operasi perusahaan yang merupakan faktor utama yang tidak dapat dilupakan. Komitmen tidak akan tumbuh bila kesempatan untuk mewujudkan komitmen secara nyata melalui kegiatan kerja, ternyata tidak sesuai dengan visi yang dididengungkan.
5. Sistem pengembangan sumber daya manusia dan sistem pengelolaan karir yang efektif untuk menumbuhkan *psychological commitment*. Dengan adanya kesempatan untuk berkembang dan kesempatan untuk meningkatkan karier secara jelas, karyawan akan merasa lebih aman berada dalam perusahaan tersebut dan dengan sendirinya memiliki kecenderungan lebih besar untuk membentuk keterikatan psikologis. Disamping itu, sistem pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan sistematis, menyebabkan karyawan lebih siap dalam memberikan kontribusi keahliannya bagi pencapaian tujuan perusahaan, selain dapat meningkatkan kompetensi dan rasa percaya diri karyawan.

2.2.5 Upaya Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional Pegawai

Steers dan Porter memberikan rekomendasi untuk meningkatkan komitmen sebagai berikut.

1. Organisasi dapat berusaha membangun komitmen dengan menempatkan pegawai pada situasi dimana mereka mendapat kesempatan untuk mencapai tujuan yang berarti secara pribadi. Untuk lebih jauhnya, organisasi dilihat oleh pegawai sebagai sumber utama untuk mendapatkan pemuasan kebutuhan. Keterkaitan dan komitmen akan meningkat.
2. Harus diperhatikan pada pegawai bahwa lembaga benar-benar memperhatikan kesejahteraan mereka. Salah satu cara yang memungkinkan yaitu dengan memberikan program konseling karir, dimana pegawai diperlihatkan pada berbagai pilihan yang tersedia untuk dipertimbangkan.
3. Memungkinkan untuk memodifikasi aspek-aspek pekerjaan tertentu sehingga memiliki otonomi dan tanggung jawab dan dapat mengenal lebih banyak mengenai tugas mereka kerjakan.
4. Penting bagi pegawai untuk memahami dan mengenal sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipenuhi dengan cara menunjukkan pada pegawai bahwa tujuan-tujuan pribadi pegawai memiliki kesamaan dengan tujuan organisasi dan memverikan kontribusi pada organisasi membantu mereka untuk mencapai tujuan pribadi. Dengan kata lain, akan sangat diharapkan menciptakan suasana saling percaya dan mendukung antara pegawai dengan organisasi.

5. Mengawasi sikap pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi pada interval tertentu untuk mengantisipasi tingkat perputaran (*turnover*).

Selain itu, Kuntjoro (2002:1) mengemukakan tiga aspek yang harus diperhatikan dalam meningkatkan komitmen organisasional pegawai sebagai berikut.

1. Identifikasi

Identifikasi mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini membuahkan suasana saling mendukung diantara pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja, penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama dengan pimpinan ataupun sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan

keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasa bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersamaapa yang telah diputuskan karena adanya keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, bila perlu mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Berdasarkan penjelasan mengenai komitmen diatas, penulis menyimpulkan bahwa komitmen pegawai yang baik dapat dilihat dari suatu kondisi dimana pegawai memiliki pemahaman yang jelas mengenai nilai-nilai perusahaan dengan memiliki kepekaan dan kesanggupan dalam mengikuti dan melaksanakan kegiatan maupun permasalahan yang dihadapi perusahaan.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya.

1. Wirayudha (2006): “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SMAN 9 Bandung”. Kesimpulan: Pengaruh

kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,317 yang berarti tingkat hubungannya rendah, dengan nilai determinasi sebesar 10,1% dan sisanya dipengaruhi variabel lainnya.

2. Rahman Arief (1997): Kesimpulan: terdapat hubungan yang berarti dan positif antara budaya organisasi dengan kualitas kinerja dosen FPTK IKIP Bandung sebesar $r_s = 0,4316$ dengan faktor penentu sebesar 18,63%, artinya kualitas kinerja dosen FPTK IKIP Bandung ditentukan sebesar 18,63% oleh budaya organisasinya atau sebaliknya. Gambaran karakteristik budaya organisasi FPTK IKIP Bandung menunjukkan bahwa budaya organisasi FPTK IKIP Bandung ada dalam kategori tinggi.
3. Novianti Gita (2006). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT POS Indonesia (PERSERO) Bandung". Kesimpulan : secara positif dan signifikan terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat SDM PT POS Indonesia (Persero) Bandung.
4. Rosita Ita (2007). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Santri Karya Di Yayasan Daarut Tauhiid Bandung". Kesimpulan: terdapatnya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja santri karya di Yayasan Daarut Tauhiid Bandung. Tingkat korelasi antara variabel X dengan variabel Y diperoleh dari analisis determinasi, yaitu sebesar 23,7%. Angka tersebut menggambarkan, bahwa budaya organisasi

mempengaruhi produktivitas kerja santri karya di Yayasan Daarut Tauhiid Bandung sebesar 23,7%.

5. Rin indayani (2007): “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Pusat Kajian Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur 1 Lembaga Administrasi Negara Bandung”. Kesimpulan: ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.
6. Hermawan Agus (2007): ” Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Pproduktivitas Kerja Guru (Studi Deskriptif Terhadap Guru-guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kota Cimahi)”. Kesimpulan: Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kota Cimahi.
7. Herman S. Jimmy (2006). “Studi tentang perilaku organisasi pada Sekolah Menengah Atas negeri Provinsi DKI Jakarta analisis hubungan komitmen-organisasi, kepribadian-dasar, kompetensi guru, budaya-mikro, dan sumber-kendali terhadap kinerja guru”. Kesimpulan: Hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja guru ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,5808.
8. Indriawati Trifatma (2006). “Hubungan Kompensasi Dengan Komitmen Organisasi Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat Dan Banten (Bidang SDM Dan Organisasi). Kesimpulan: kompensasi memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi, walaupun belum ideal, karena masih ada faktor lain yang menjadi kendala. Hal ini terlihat dari indikator mengenai pemberian

penghargaan, asuransi kerja dan kenaikan gaji. Selain itu permasalahan yang berhubungan dengan komitmen organisasi adalah keinginan pegawai untuk mendapatkan pekerjaan baru dan rasa kepemilikan pegawai terhadap perusahaan yang masih kurang.

