

BAB II

LANDASAN TEORI

Budaya organisasi dapat terbentuk melalui kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi melakukan segala sesuatu, pada sekarang ini sebagian besar dipengaruhi oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilannya yang telah diperoleh melalui usaha keras tersebut. Proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara, *pertama* para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berfikir dan merasakan cara yang mereka tempuh. *Kedua*, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berfikir dan cara berperasaan mereka. Dan *ketiga* perilaku pendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. (Robbin, 2006:729)

Peran yang dimainkan budaya organisasi sangat penting dalam kehidupan anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi akan mempengaruhi kehidupan anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku para karyawannya sehingga dapat membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbin, 2006: 721). Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi.

A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Dessler 2006:523 budaya organisasi adalah karakteristik nilai-nilai, tradisi dan perilaku karyawan

dalam perusahaan. Menurut Luthans, 1998:497 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. Schein dalam Luthan (1995:497) 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 cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Daft, 2003:125 budaya adalah sekumpulan nilai kunci, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi. Menurut Griffin, 2003:162 budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

Robbins, 2006:721 mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Karakteristik dari budaya organisasi adalah: 1) *Inovasi*

dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko, 2) *Perhatian terhadap detail.* Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail, 3) *Orientasi hasil.* Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, 4) *Orientasi orang.* Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut, 5) *Orientasi pada tim.* Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu, 6) *Keagresifan.* Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai, dan 7) *Kemantapan.* Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan. Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki oleh para karyawan mengenai organisasi tersebut, cara penyelesaian di dalamnya, dan cara karyawan berperilaku dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki, 1995:537-538 menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama dalam satu visi atau tujuan yang sama. Menurut Smircich 1983 (dalam Lako, 2004:32), ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu: 1) memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi, 2) memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, 3) meningkatkan stabilitas

sistem sosial, dan 4) membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki *sense* terhadap sekitarnya.

Menurut Miller seperti yang ditulis oleh Alexius Kismoyo, 2005 terciptanya budaya organisasi di dalam organisasi banyak faktor yang menentukannya. Miller menyebut delapan nilai-nilai utama yang menjadi dasar budaya organisasi yaitu: 1) asas tujuan, yaitu seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, 2) asas konsensus, yaitu seberapa jauh perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan, 3) asas keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari apa yang telah dilakukan sebelumnya, 4) asas kesatuan, yaitu sikap perusahaan tentang keadilan dan pemihakan terhadap pegawai dan kelompok pegawai, 5) asas prestasi, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi pegawainya, 6) asas empirik, yaitu sejauh mana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan, 7) asas keakraban, yaitu menggambarkan kondisi pergaulan sosial dalam perusahaan dan antara pegawai perusahaan, dan 8) asas integritas, yaitu sejauh mana anggota perusahaan mau bekerjasama dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Robbin, 2006:725 budaya organisasi yang telah terbentuk dalam suatu organisasi dapat berfungsi sebagai: 1) budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, 2) budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi, 3) budaya mempermudah timbulnya

komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang, 4) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi tersebut dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, 5) budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dalam Penelitian ini nilai budaya organisasi yang akan digunakan adalah konsep dari Miller dengan menggunakan delapan nilai-nilai utama yang menjadi dasar budaya organisasi yang terdiri dari: 1) asas tujuan, 2) asas konsensus, 3) asas keunggulan, 4) asas kesatuan, 5) asas prestasi, , 6) asas empirik, , 7) asas keakraban, , dan 8) asas integritas, dengan modifikasi menambahkan satu unsur yaitu perhatian pribadi atau *cura personalis*.

B. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dalam hal ini seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya, seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar. (Griffin, 2004:15-16). Lebih lanjut dikatakan bahwa komitmen bertambah seiring bertambahnya umur, lama bekerja dalam organisasi, perasaan mengenai jaminan kerja, dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Apabila karyawan

diperlakukan secara adil dalam organisasi maka besar kemungkinan karyawan tersebut akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi.

Komitmen organisasi pada setiap organisasi dapat dijadikan sebagai salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi. Komitmen karyawan pada suatu organisasi adalah bentuk ketertarikan, keterlibatan dan keterikatan karyawan pada apa yang terjadi dan dialami oleh organisasi. Jadi komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi karyawan dalam perusahaan atau organisasi yang meliputi tingkat keterkaitan karyawan, tingkat keterlibatan, dan tingkat keterikatan karyawan pada sasaran organisasi.

Menurut Porter at.al. dalam Luthan, 1995:130 mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu pada organisasi tertentu, yang ditandai oleh : 1) keyakinan dan penerimaan kuat akan nilai-nilai dan tujuan, 2) kemauan untuk memberikan upaya keras bagi kepentingan organisasi, 3) keinginan kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Meyer and Allen (1993) mengidentifikasi tiga jenis komitmen organisasi. Ketiga jenis tersebut memiliki implikasi terhadap kelangsungan partisipasi karyawan di dalam organisasinya. Ketiga jenis komitmen tersebut adalah: 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan pada organisasi. Kemauan karyawan untuk tetap bekerja muncul dari dalam diri dan bukan berdasarkan pertimbangan ekonomik., 2) Komitmen berkesinambungan (*Continuance Commitment*) adalah keterikatan karyawan terhadap organisasi terkait dengan biaya atau imbalan yang akan ditanggung jika dia meninggalkan organisasi tempat bekerja. Dalam hal ini

karyawan cenderung akan memilih komitmen tinggi terhadap organisasi apabila pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi., 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) adalah keterikatan karyawan dengan organisasi terkait dengan persepsi mengenai kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Dalam konteks ini, yang mendorong karyawan tetap berada dalam organisasi adalah kewajiban moral.

Pada penelitian ini pengertian komitmen organisasi yang diacu adalah konsep komitmen organisasi dari Porter at.al. dalam Luthan (1995:130) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu pada organisasi tertentu, yang ditandai oleh : 1) keyakinan dan penerimaan kuat akan nilai-nilai dan tujuan, 2) kemauan untuk memberikan upaya keras bagi kepentingan organisasi, 3) keinginan kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

C. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran strategis yaitu **Pertama** sebagai “*perekat*” , antar pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) yang memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. **Kedua**, sebagai alat untuk membentuk *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) dan *sense of identity* (rasa bangga sebagai suatu bagian dari suatu organisasi) para pelaku organisasi. **Ketiga**, sebagai *core organizational values* yang dapat mendorong: 1) para karyawan untuk memberikan ide-ide barunya; 2) organisasi agar selalu sensitive terhadap kepuasan pelanggan. (*customer satisfaction*) dan tuntutan *stakeholder*-nya, 3) para pelaku organisasi agar selalu membangun komunikasi iklim organisasi yang

harmonis dan kondusif; dan 4) menanamkan komitmen para pelaku organisasi untuk menerima segala resiko yang mungkin saja terjadi, baik yang disebabkan oleh kegagalan organisasi itu sendiri maupun yang disebabkan oleh peristiwa-peristiwa yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. *Keempat*, sebagai alat yang efektif untuk membangun efektifitas kesuksesan kinerja ekonomi dan kinerja organisasi dalam jangka panjang (secara berkelanjutan) (Lako, 2004:43-44)

Menurut Kreitner and Kinicki, 1995:540 kesesuaian antara nilai budaya individu dengan nilai budaya organisasi secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, intensi untuk berhenti dan *turnover*. Menurut Smircich 1983 (dalam Lako, 2004:32), ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu: 1) memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi, 2) memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, 3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan 4) membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki *sense* terhadap sekitarnya.

Survei terhadap 904 akuntan yang bekerja pada enam kantor akuntan besar di AS menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan *organizational commitment*. Sheridan 1992 (dalam Kreitner and Kinicki, 1995:540)

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai *core organizational values* yang dapat menanamkan komitmen para pelaku dalam organisasi untuk menerima segala resiko yang mungkin saja terjadi, memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, dan dapat meningkatkan *organizational commitment*. Komitmen organisasi ditandai

oleh : keyakinan dan penerimaan kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk memberikan upaya keras bagi kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

D. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alexius Kismoyo, 2005 yang melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 62,20%.

Penelitian lain dilakukan oleh Agnes Isti Idawati, 2005 yang melakukan penelitian tentang peran pemberdayaan psikologis dan keadilan interpersonal terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut adalah pemberdayaan psikologis dan keadilan interpersonal memiliki peran dalam membangun komitmen organisasi.

Menurut Lako dalam jurnal yang dimuat dalam buku yang berjudul Strategi Organisasi (2004;124) budaya organisasi memiliki peran strategis salah satunya sebagai *core organizational values* yang dapat mendorong: 1) para karyawan untuk memberikan ide-ide barunya; 2) organisasi agar selalu sensitive terhadap kepuasan pelanggan. (*customer satisfaction*) dan tuntutan *stakeholder*-nya, 3) para pelaku organisasi agar selalu membangun komunikasi iklim organisasi yang harmonis dan kondusif; dan 4) menanamkan komitmen para pelaku organisasi untuk menerima segala resiko yang mungkin saja terjadi, baik yang disebabkan oleh kegagalan organisasi itu sendiri maupun yang disebabkan oleh peristiwa-peristiwa yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan..

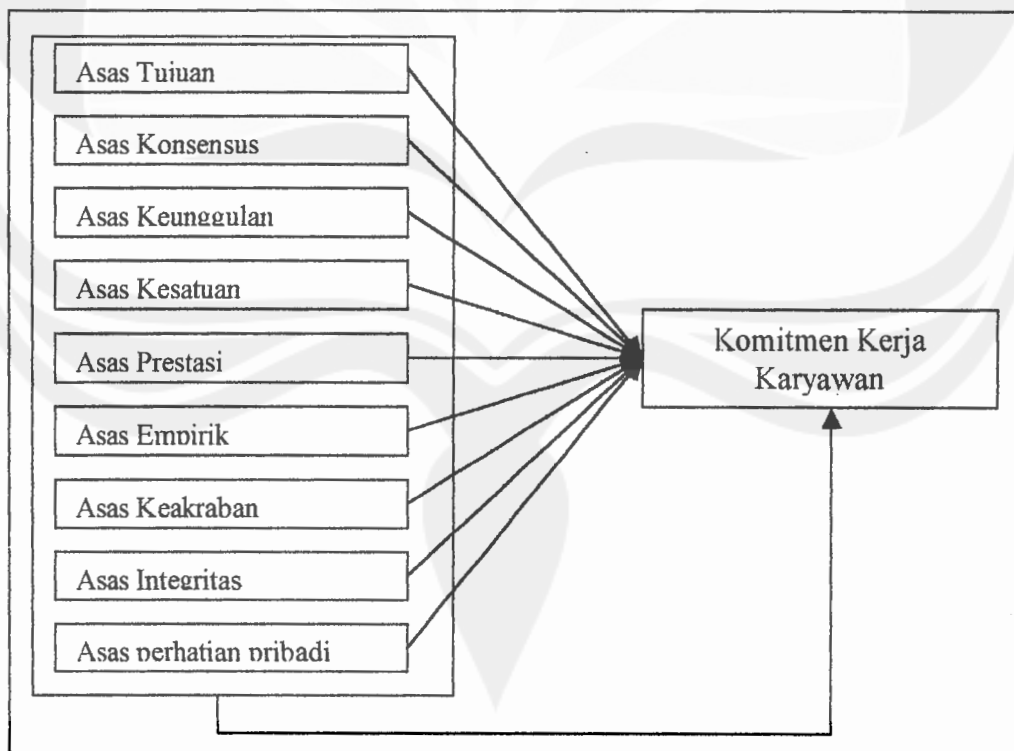
Menurut Kreitner and Kinicki, 1995:537-538 menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Menurut Smircich 1983 (dalam Lako, 2004:32), salah satu fungsi budaya organisasi, memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.

E. Kerangka Pemikiran

Dari uraian tersebut di atas maka kerangka konsep penelitian untuk mengurai masalah pokok “Bagaimanakah dimensi budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi pada perguruan tinggi swasta di Kabupaten Sleman ?” adalah sebagai berikut :

Gambar. 2.1

Model Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi



Sumber: Miller 1987 dimodifikasi

F. Hipotesis

Dari kerangka pemikiran tersebut di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Dimensi budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi
- H2 : Dimensi budaya organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi
- H3 : Dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah aspek Perhatian Pribadi