

**KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN
PT NESTLE KEJAYAN FACTORY PASURUAN**

SKRIPSI

Oleh:

Nama : Riyadinuna

NIM :02410051



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI
NOVEMBER 2006**

**KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN
PT NESTLE KEJAYAN FACTORY PASURUAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Oleh:

**Nama : Riyadinuna
NIM : 02410051**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG
NOVEMBER 2006**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Riyadinuna

NIM : 02410051

Alamat : JL. Raya Sembung RT: 03 RW: 04 Pagergunung Kesamben
Blitar

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul:

**KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN
PT. NESTLE KEJAYAN FACTORY**

Adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “claim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan/atau pengelola Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 02 November 2006
Hormat saya,

Riyadinuna

LEMBAR PERSETUJUAN

**KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT NESTLE KEJAYAN
FACTORY PASURUAN**

SKRIPSI

Telah disetujui pada tanggal, Oktober 2006

Dosen Pembimbing

Drs. H. Mulyadi, M.PdI
NIP. 150 206 243

Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.PdI
NIP. 150 206 243

LEMBAR PENGESAHAN

**KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT NESTLE KEJAYAN
FACTORY PASURUAN**

SKRIPSI

Oleh:

Riyadinuna
NIM: 02410051

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Tanggal : November 2006

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

TANDA TANGAN

1. In Tri Rahayu S. Psi (Ketua/Penguji)

NIP. 150295154

2. Drs. H. Mulyadi, M.PdI (Sekretaris/Pembimbing/Penguji)

NIP. 150 206 243

3. Drs. H. Djazuli (Penguji Utama)

NIP. 150019224

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang

Drs. H. Mulyadi, M.PdI
NIP. 150 206 243

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsiku Ini Buat:

Bapakku dan Almarhumah Ibuku yang tercinta,
 Yang Telah Mengasuh Dan Mendidikku
 Dengan segenap kesabaran, pengorbanan, cucuran
 keringat, kerja
 keras, yang mereka telah beri dan tak harap
 kembali
 demi terwujudnya cita-cita anaknya.

Adik**ku Qurroti A'yunina, Salisa Umi Fatih dan
 Bagus Ahmad Maulida, yang selalu memberi kasih
 sayang, motivasi, semangat, dan bantuan
 materialnya,
 I love you all!!

Seseorang yang ditakdirkan Allah SWT untuk
 menjadi pendampingku, yang akan selalu menjadi
 penyemangat dalam hidupku hingga akhir hayatku
 Dosen** yang selalu menjadi pelita dalam
 studiku
 karenamu aku dapat mewujudkan angan dan citaku
 Tuk menggapai masa depan

Sahabat**Q tercinta (Nubuwati, Indira, Ima,
 Izur)

Terimakasih atas persahabatan yang kalian
 berikan,
 Find our dreams together!!!

Rekan-rekanku dan adik-adikku tercinta senasib
 seperjuangan di "Catalonia House"
 Dan Seluruh sahabat** dan Kawan**Q di Fakultas
 Psikologi UIN '02

MOTTO



13. Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah[1388] Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita.

[1388] Istiqamah ialah teguh pendirian dalam tauhid dan tetap beramal yang saleh.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan Taufik, Hidayah, Inayahnya, serta Rahmatnya berupa kesehatan, kesempatan dan kemampuan sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi dengan baik. Salawat serta salam semoga masih tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan mata hati manusia pada jalan kebenaran yang haqiqi yaitu Addinul Islam.

Penulis sangat bersyukur sekali karena penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul:

KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT. NESTLE KEJAYAN FACTORY PASURUAN

Penulisan Skripsi ini tentunya tak lepas dari bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Berangkat dari lubuk hati yang paling dalam, pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Imam Suprayogo selaku Rektor Fakultas UIN Malang
2. Bapak Drs. H. Mulyadi M.Pdi selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang, serta selaku dosen pembimbing yang dengan sukarela telah banyak meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing dan memberikan yang terbaik bagi penulisan skripsi ini.
3. Bapak Ainul yakin dan Ibu Siti Ro'fatun (Alm) Ayah-Bundaku yang dengan segenap jiwa raganya terus berjuang untuk memberikan yang

- terbaik beserta dukungan spirit dan materi, sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi.
4. Bapak Luthfi Musthofa yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
 5. Bapak Fathul Lubabin Nuqul selaku dosen Psikologi yang telah banyak memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis selama proses mengerjakan skripsi
 6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Psikologi UIN Malang yang telah mendidik, membimbing dan telah mengajarkan tentang banyak hal kepada penulis.
 7. Bapak Rajesh Batra selaku *Factory Manager* PT. Nestle Kejayan atas penyambutannya yang hangat selama penulis mengadakan penelitian.
 8. Bapak Achmad Fauzi, selaku *Head of Organization Development* di PT. Nestle, serta selaku Mentor yang telah sangat banyak membantu, mengarahkan dan membimbing penulis dalam melaksanakan penelitian.
 9. Bapak Bachrul Ulum selaku *Head of Human Resources Departement* di PT. Nestle dan yang dengan penuh kasabaran menuntun dan mengarahkan penulis dalam pelaksanaan penelitian.
 10. Ibu Muhani, Bapak Didik, Bapak Heru, Bapak Daud, Bapak Joko, Cristian, Elsa, serta seluruh Bapak dan Ibu karyawan PT. Nestle atas segala bantuan dan kerja samanya dalam melaksanakan penelitian.
 11. Sahabat-sahabatku, Indira, Nubuwati, Izur, Munji, dan DJ yang telah memberikan dukungan, semangat dan menemani dalam suka dan duka

12. Seluruh teman-temanku Jurusan Psikologi angkatan 2002 yang dengan setia memberikan semangat, menghibur dan memberikan dukungan

13. Sahabat-sahabatku di Catalonia House, Ima, Mba Qorin, Wafi, Afif, Shofi, Ita, Rovita, Fida, Lia“Muncung”, Silvi, Zio, Zaki, Monik, Susi, Iit, Dll yang telah memberikan sesuatu yang bermakna selama di kosan.

Demikianlah ucapan terima kasih penulis, semoga penulisan Skripsi ini bisa memberikan manfaat baik bagi peneliti maupun bagi pembaca. Dan dengan sangat rendah hati penulis berharap akan adanya penelitian lanjutan yang bisa menyempurnakan penyusunan terhadap penulisan skripsi ini.

Malang, 21 Oktober 2006

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. KOMITMEN ORGANISASI	
1. Pengertian Komitmen organisasi.....	12
2. Aspek-Aspek komitmen organisasi.....	15
3. Jenis-Jenis Komitmen Organisasi.....	17
4. Cara Menumbuhkan Komitmen Organisasi.....	18
5. Komitmen Dalam Tinjauan Islam.....	21

	G. Hipotesis.....	71
BAB III	: METODE PENELITIAN	
	A. Rancangan Penelitian.....	72
	B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	72
	C. Definisi Operasional.....	73
	D. Populasi dan Sampel.....	74
	E. Metode Pengumpulan Data.....	76
	F. Instrumen Penelitian.....	77
	G. Validitas dan Reliabilitas.....	80
	H. Metode Analisa Data.....	81
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	85
	B. Budaya Organisasi Nestle.....	103
	C. Deskripsi Subjek Penelitian.....	110
	D. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	114
	E. Paparan Hasil Penelitian.....	116
	F. Pembahasan.....	120
BAB V	: PENUTUP	
	A. Kesimpulan.....	126
	B. Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		



**DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

BUKTI KONSULTASI

Nama : Riyadinuna
Nim : 02410051
Jurusan : Psikologi
Fakultas : Psikologi
Judul Skripsi : Korelasi Antara Persepsi Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Nestle Kejayan Factory
Dosen Pembimbing : Drs. H. Mulyadi, M.PdI

No	Hari/Tanggal	Konsultasi	Tanda Tangan
1.	29 April 2006	Konsultasi Bab I	
2.	5 Mei 2006	Revisi Bab I	
3.	9 Mei 2006	Konsultasi Bab II	
4	18 Mei 2006	Revisi Bab II Konsultasi Bab III	
5	20 Mei 2006	Revisi Bab III	
7	1 Juni 2006	ACC Bab I, Bab II dan III	
8	6 Juni 2006	Seminar Proposal	
9	10 Juni 2006	Revisi Bab I, II, III	
10	24 Juni 2006	ACC Bab I,II,III	
12	1 Oktober 2006	Konsultasi Bab IV dan Bab V	
13	23 Oktober 2006	Revisi Bab IV dan Bab V	
14	2 November 2006	ACC Bab IV dan Bab V	

Mengetahui
Dekan fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.PdI
NIP. 150 206 243



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI



ABSTRAK

Nama: Riyadinuna, Nim: 02410051, Pembimbing: Drs. H. Mulyadi, M. pdI, Fakultas: Psikologi, Minat: Psikologi Industri dan Organisasi, Judul: *Korelasi Antara Persepsi Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Nestle Kejayan Factory Pasuruan.*

Kata kunci: Persepsi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasi merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, agar mereka bisa bekerja secara maksimal dan etis. Agar karyawan dapat mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, maka sangat penting bagi pemimpin perusahaan untuk memikirkan faktor-faktor yang bisa mempengaruhi tumbuhnya komitmen organisasi pada diri karyawan, sebab tidak adanya komitmen akan mengakibatkan timbulnya beberapa perilaku tidak etis pada karyawan seperti tidak mengerjakan pekerjaan dengan baik, sering absen, terjadinya intensitas *turnover* yang tinggi, sering terlambat kerja, dan lain sebagainya.

Berdasarkan permasalahan diatas maka perlu untuk diadakan penelitian hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan. Untuk itu dalam penelitian ini diajukan rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimanakah persepsi karyawan PT. Nestle terhadap budaya organisasi? 2) Bagaimanakah komitmen organisasi karyawan PT. Nestle? 3) Bagaimanakah korelasi antara persepsi karyawan PT. Nestle terhadap budaya organisasi dengan komitmen mereka terhadap organisasi?.

Dari rumusan masalah diatas maka tujuan akan dicapai adalah: 1) Untuk mengetahui persepsi karyawan PT. Nestle terhadap budaya organisasi. 2) Untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan PT. Nestle terhadap perusahaannya. 3) Untuk mengetahui korelasi antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi karyawan PT. Nestle.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas yang berupa persepsi budaya organisasi dan variabel terikat yang berupa komitmen organisasi. Metode yang digunakan adalah metode Kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian sampling dengan menggunakan teknik sampling *purposive sampling*. Dari jumlah populasi sebanyak 607, yang dijadikan sebagai sampel adalah karyawan PT. Nestle yang ikut berpartisipasi dalam project BEST (*Business Excellence Through Speed and Teamwork*) sebanyak 51 responden, dan data pendukung dalam penelitian ini diperoleh dari observasi, interview dan data dokumentasi. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan angket *Rating Scale*, sedang analisa data menggunakan analisa *Korelasi Product Moment* dari Karl Pearson.

Dari hasil analisis data maka diperoleh hasil hasil sebagai berikut: 1) Prosentase karyawan yang memiliki persepsi budaya organisasi yang terbesar adalah berada pada kondisi Netral, yaitu sebanyak 61%. 2) Prosentase karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang terbesar adalah berada pada kondisi Sedang, yaitu sebanyak 65% 3) terjadi korelasi positif yang sangat lemah antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai *koefisien korelasi* $r = 0.097$, hal ini juga ditunjang oleh tingkat **sig.** (2 tailed) = 0,499.

ABSTRACTION

Name : Riyadinuna, NIM: 02410051, Counsellor: Drs. H. Mulyadi M. PdI, Faculty: Psychology, Enthusiasm: Organizational and Industrial Psychology, Title: Correlation Between Cultural Perception of Organization With Organizational Commitment At Employees of PT Nestle Kejayan Factory Paasuruan

Keyword: Cultural Perception of organization, Organizational Commitment

Organizational Commitment represent important aspect which must have by each of every employees, so that they can work maximally and is ethical. So that employees can realize the target of organization, hence of vital importance to acting manager to think of factors which can influence the growing of organizational Commitment at employees it self, because inexistence of Commitment will result incidence of some behavior is not ethical at employees like do not do work better, often call the roll, the happening of intensity of turnover high, often lose time job, and others.

Pursuant to problems above hence needing to be performed a by research of relation between cultural perception of organization with organizational Commitment at employees, in order not to happened imbalance between employees with superior and leader, what can result inexistence of Commitment employees to its organization. For that in this research is raised by the following problem formula 1) How perception of employees of PT Nestle to organizational culture 2) How organizational Commitment of employees of PT Nestle 3) How correlation between perception of employees of PT Nestle to organizational culture with their Commitment to organization

Of formula of is problem of above hence target will reach is 1) To know perception of employees of PT Nestle to organizational culture 2) To know storey level of Commitment organization of employees of PT Nestle 3) To know correlation between cultural perception of organization with organizational Commitment of employees of PT Nestle.

In this research there are two variable, that is independent variable is cultural perception of organization and dependent variable is organizational Commitment. The method used is Quantitative method. this Type of research is sampling research by using purposive sampling. From all of population counted 607, taken as sampel is employees of PT Nestle which participate in BEST project (Business Excellence Through Speed and Teamwork) counted 51 responder, and supporter data in this research is taken from observation, documentation data and interview. For data collecting technique in this research is used Rating Scale, and the data analys is used correlation analysis of Product Moment of Karl Pearson.

From result of data analysis hence obtained result of the following result 1) Percentage of employees owning cultural perception of biggest organization is to reside at Neutral condition, that is counted 61%. 2) Percentage of employees owning level of Commitment biggest organizational is to reside at medium condition, that is counted 65%. 3) happened positive correlation very weaken between cultural perception of organization with organizational Commitment, which is shown by value of correlation coefficient $r = 0.097$, this matter is also supported by storey level of sig. (2 tailed = 0,499.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Ketika seseorang telah menjadi anggota organisasi atau perusahaan, mereka akan segera merasakan bagaimana kondisi perusahaan yang dipilihnya. Kondisi organisasi yang ada tersebut akan ditanggapi oleh para anggota organisasi secara subyektif dalam perseptual mereka. Sebagian anggota organisasi merasakan sangat menyenangkan bekerja di organisasi ini, tapi juga ada sebagian dari mereka yang merasakan tidak senang bahkan membenci organisasi tempatnya bekerja. Ekspresi dari perasaan mereka bentuknya bermacam-macam, ada yang tetap tinggal diorganisasi dan berusaha sekuat tenaga memajukan organisasi, ada yang ogah-ogahan dalam bekerja, ada yang pasrah apa adanya saja (Yuwono, dkk, 2005: 111)

Dalam konteks pemahaman psikologi industri dan organisasi teori tentang sikap adalah dasar untuk menjelaskan berbagai ekspresi dari sikap lingkungan industri dan organisasi. Berdasarkan teori diatas dapat ditentukan kalau semua ekspresi sikap dalam dunia industri dan organisasi adalah belum berupa aktual perilaku dan dasar pembentukannya diawali oleh faktor latar belakang seseorang tentang sebuah obyek yang kemudian mengkristal menjadi sebuah kepercayaan tentang objek itu untuk kemudian membentuk sikap kearah objek tersebut. Dan salah satu konsep sikap dalam psikologi industri adalah komitmen organisasi (Yuwono, dkk, 2005: 118).

Salah satu aspek yang penting dalam organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan dan menekan turnover. Pada kenyataannya, seringkali manager sumber daya manusia kurang memahami aspek-aspek yang mendasari keputusan seseorang untuk turnover. Akibat dari ketidaktahuan ini maka timbul kesenjangan antara pihak karyawan dengan pihak manajemen. Efek negatif dari adanya turnover adalah meningkatnya biaya perekrutan, memperkerjakan tenaga baru, asimilasi, pelatihan dan biaya administratif lainnya. Sementara efek lainnya adalah komunikasi yang makin buruk, dan gangguan dalam produktivitas.

Seringkali di dalam suatu organisasi terdiri dari pegawai tetap dan juga pegawai kontrak, maka masalah komitmen seringkali menjadi pertanyaan pihak organisasi terhadap pegawai kontrak. Secara psikologis tentu perlu dicermati, karena komitmen organisasi, munculnya lebih psikologis dibanding kebutuhan sosial-ekonomi yang bersumber dari gaji atau upah. Orang mencari kerja awalnya agar memperoleh status sebagai pegawai dan mendapatkan imbalan berupa gaji atau upah. Namun setelah bekerja tuntutan cenderung menjadi meningkat, misalnya apakah suasana kerjanya menyenangkan atau tidak, apakah ia merasa sejahtera atau tidak, merasa puas dengan pekerjaan dan apa yang didapat, dsb. Semua faktor tersebut akan memberikan andil terhadap munculnya komitmen organisasi.

Pada pegawai kontrak, umumnya masa 6 (enam) bulan pertama adalah periode dimana pegawai baru menyesuaikan diri dengan tugas, dan biasanya pada saat tersebut ia baru terlihat efisien dalam menjalankan tugas-tugasnya. Namun sayangnya jika ia ternyata cuma dikontrak 1 (satu) tahun, maka dalam bulan-bulan

berikutnya ia sudah harus berpikir bahwa akhir tahun masa kontrak habis dan harus memperpanjang, itupun masih meragukan apakah dapat diperpanjang atau tidak, jika secara kebetulan ternyata tidak dapat diperpanjang maka secara disadari atau tidak ketentraman dalam menjalankan tugas terganggu. Begitu juga jika diperpanjang untuk tahun kedua, maka pada akhir tahun pegawai umumnya sudah terlihat gelisah karena setelah tahun kedua kemungkinan untuk diperpanjang sangat kecil (terbentur peraturan, dll), sehingga efisiensi kerjanya menjadi kurang, karena perhatiannya pasti lebih tercurah untuk mencari kerja di tempat lain. Dalam kondisi tersebut maka bagi pegawai kontrak tentu sulit diukur tingkat komitmennya terhadap organisasi, apalagi jika kita melihat bahwa komitmen tersebut menyangkut aspek loyalitas dan sebagainya. Dengan dasar ini maka penting bagi pihak manajemen (pengusaha) untuk menentukan pekerjaan atau jabatan apa saja yang cocok untuk pegawai kontrak sehingga tidak merugikan organisasi di kemudian hari (Kuntjoro, 2002, e-psikologi.com 04/04/2006)

Penggunaan tenaga kerja kontrak jika tidak di manej dengan bijaksana oleh organisasi atau perusahaan lambat laun akan membentuk suatu sikap negatif yang dikembangkan dalam diri pegawainya seperti sering absen, terlambat masuk dan sebagainya. sebab sebagai manusia pegawai akan mempersepsi hal itu sebagai suatu bentuk ketidak pedulian perusahaan terhadap nasib mereka, dan pada akhirnya hal itu akan berpengaruh pada komitmen mereka terhadap organisasi yang mempekerjakanya, dan hal tersebut jika terus dibiarkan akan membuka peluang bagi terjadinya suatu perilaku tidak etis pada pegawai termasuk perilaku turnover (keluar-masuk).

Dengan membaca uraian di atas, maka terlihat bahwa komitmen individu terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini, organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

Seorang pegawai yang semula kurang memiliki komitmen, namun setelah bekerja ternyata selain ia mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan, apalagi jika tersedia faktor-faktor yang dapat memberikan kesejahteraan hidup atau jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja maka dapat dipastikan ia dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya jika iklim organisasi kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan mungkin ia cenderung menjelek-jelekkan tempat kerjanya. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan berbagai gejala seperti korupsi, mogok kerja, unjuk rasa, pengunduran diri, terlibat tindakan kriminal dan sebagainya. (Kuntjoro, 2002, e-psikologi.com 04/04/2006)

Disamping beberapa alasan tersebut, kondisi aktual di PT Nestle terjadi perilaku turnover yang cukup tinggi, terutama dikalangan manajemen dan staff, data di lapangan menunjukkan adanya penurunan jumlah pegawai, dimana pada tahun 2004 jumlah karyawan adalah 655 sedang pada tahun 2006 sebanyak 607. Salah satu cara untuk mengetahui penyebab timbulnya perilaku tidak etis dan perilaku turnover adalah menilai sejauh mana tingkat komitmen organisasi dari karyawan. Cara yang dapat ditempuh untuk mengetahui hal tersebut adalah

dengan menentukan definisi yang jelas mengenai komitmen dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Kuntjoro (2002) Komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan suatu perilaku yang timbul dari adanya tiga aspek utama, yaitu: *Identifikasi* adalah perilaku yang berwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, *Keterlibatan* adalah partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja seperti; partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan penting, dan *Loyalitas* adalah kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi. Bahkan kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

Penelitian terdahulu tentang kondisi tersebut, telah dibuktikan dalam sebuah survey terhadap tingkat loyalitas karyawan pada tahun 1993, telah mengakibatkan terjadinya kemerosotan yang tajam terhadap loyalitas karyawan, dimana 77 persen mengatakan bahwa terdapat loyalitas yang lebih rendah antara perusahaan dan karyawan dibandingkan dalam tahun 1988, dan hal itu terjadi sebab para karyawan menganggap bahwa majikan mereka kurang berkomitmen (janji terlibat) terhadap mereka, dan sebagai akibatnya, karyawan menanggapi dengan mengurangi komitmennya terhadap perusahaan mereka (Robbins, 1996:18)

Komitmen karyawan terhadap organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adalah oleh persepsi, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hermanto (2004) menemukan adanya hubungan positif antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan. Menurut Yuwono (2005: 138) hubungan antara komitmen dengan prestasi kerja

sama halnya dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi, kadangkala kurang jelas. Orang dengan komitmen yang kuat untuk bekerja, secara teori akan mempunyai keyakinan yang kuat dan mampu mengarahkan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan sampai pada tingkat keberhasilan. Sehingga perilaku yang muncul diduga dalam bentuk tidak pernah membolos, memiliki usaha yang keras untuk mencapai standard kerja yang tinggi. Namun ini semua seringkali sulit dibuktikan dalam sebuah riset. Komitmen organisasi juga diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan intensi untuk tetap tinggal di perusahaan atau loyal pada perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai atau karyawan yang memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan merupakan orang yang paling rendah tingkat stressnya dan dilaporkan bahwa mereka yang berkomitmen itu merupakan orang yang paling merasakan kepuasan dari pekerjaannya itu (Tasmara, 2002: 85)

Dalam kehidupan, manusia tidak akan terlepas dari adanya stimulus, dan dalam kondisi normal stimulus tersebut ditangkap dalam bentuk tiga dimensi, yaitu berupa cahaya mencakup warna, mendengar mencakup kata-kata dan bunyi-bunyian yang kompleks serta perabaan dan Kita bereaksi untuk menguraikan stimulus tersebut dengan indera kita, di mana pola stimulus ini bisanya hampir tidak kita sadari bagian-bagian kecilnya. Sehingga persepsi menurut Rakhmat (2002: 51) adalah pemberian makna pada stimuli indrawi (*Sensory Stimuli*).

Kemajuan teknologi yang sangat pesat sangat mendukung bagi terjadinya proses gerak globalisasi, dimana suatu perusahaan bisa merentang seluas dunia, dan dengan penggunaan yang agresif, pengembangan lanjut, serta pengerahan

berbagai teknologi oleh perusahaan-perusahaan, akan semakin mempercepat terjadinya globalisasi, atau setidaknya membuat proses globalisasi berlangsung secepat seperti yang telah terjadi sekarang.

Disamping itu, globalisasi juga menciptakan suatu budaya baru dalam dunia perindustrian, sebab budaya merupakan suatu tatanan yang bersifat dinamis dan selalu mengikuti setiap perubahan masa, dimana sebagai akibat dari budaya baru tersebut adalah adanya perubahan pada sistem manajerial perusahaan dan perubahan pada aspek ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Globalisasi ekonomi dan kedatangan era perubahan dalam menghadapi perdagangan bebas merupakan tantangan serius bagi para eksekutif dalam mengelola organisasi. Dalam menghadapi perubahan, diperlukan kehati-hatian untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan sekaligus menjaga kelangsungan organisasi agar mampu bertahan hidup.

Sejak berdirinya organisasi, secara sadar atau tidak, pendiri meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikan. Pertumbuhan organisasi, sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya juga dalam mengusahakan pengembangan organisasinya, secara sadar nilai-nilai pokok tertentu perlu mengalami perubahan. Budaya organisasi perlu juga menyesuaikan diri terhadap pertumbuhan organisasi (Munandar, 2001).

Menurut Moeljono (2003, library.gunadarma.ac.id 24/05/2006) budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan,

berfungsi sebagai sistem perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi sendiri terdiri atas berbagai jenis, Menurut Robbin (1996) terdapat empat jenis budaya organisasi yaitu *tipe akademik*, *tipe kelab*, *tim bisbol*, dan *tipe banteng*. Sedangkan menurut Tosi dkk (dalam Munandar 2001) menguraikan lima tipe budaya organisasi yaitu *Tipe charismatic vs self-suffiant*, *Tipe paranoid vs trusting*, *Tipe avoidant vs achievment*, *Tipe politicied vs focused*, *Tipe bureaucratic vs creative*. Tidak ada suatu tipe budaya yang dominan dan ekstrem dalam suatu perusahaan. Untuk menjadi organisasi yang kuat dan sehat, organisasi haruslah memiliki campuran dari berbagai macam tipe kepribadian, karena tidak ada yang menjadi dominan dan ekstrem. Organisasi haruslah mampu mengadopsi dari berbagai tipe kepribadian yang sehat yaitu budaya *self-sufficient* (prakarsa individu), *trusting* (kepercayaan), *achievement* (prestasi), *focused* (fokus), *creative* (kreatif).

Sehingga suatu manajerial dalam sebuah organisasi perusahaan, sangat dituntut untuk selalu memiliki sistem manajerial yang inovatif, serta mencari cara untuk memotivasi pegawai yang merasa kurang memiliki komitmen terhadap perusahaannya, agar mereka tidak sampai menjadi organisasi calon untuk punah, sebab suatu sistem manajerial yang berlaku sekarang, besok mungkin telah menjadi sebuah sistem yang *out of date*.

Menurut Robbins (1996: 295), budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Jelas ini memberi manfaat kepada suatu organisasi. Dari titik pandang seorang karyawan, budaya bernilai

karena mengurangi kedwihartian. Budaya memberi tahu karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Namun kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial bersifat dwifungsional, terutama budaya yang kuat, pada keefektifan suatu organisasi.

Berdasarkan gambaran diatas peneliti berasumsi bahwa apabila semakin positif persepsi tentang budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Untuk itulah, peneliti berusaha untuk meneliti apakah ada hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Adapun subjek yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Nestle Indonesia Kejayan factory dimana PT Nestle merupakan salah satu perusahaan Multinasional, dimana menurut Nawawi (2001:395) perusahaan multinasional, merupakan perusahaan yang sejak awal pertumbuhannya menetapkan bisnisnya dalam lingkup dunia, yang memiliki banyak jenis produk lini yang tersebar di berbagai negara, Dan harus mengembangkan alokasi sumber-sumber daya nasional atau regional yang dimilikinya untuk melakukan bisnis antara negara secara operasional. Dengan kondisi tersebut tentunya komitmen dari seluruh elemen karyawan sangat diperlukan, agar tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik, sebab seluruh karyawan memiliki kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi, keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam dalam organisasinya.

Berdasarkan penjabaran diatas, penulis bermaksud untuk mengetahui bagaimanakah komitmen terhadap perusahaan yang dimiliki oleh para karyawan, untuk itulah penulis ingin mengkajinya secara ilmiah dalam bentuk studi sistematis dengan mengambil tema “**KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP ORGANISASI DI PT NESTLE INDONESIA KEJAYAN FACTORY PASURUAN**”, dengan tujuan untuk mengetahui secara obyektif tentang komitmen organisasi karyawan.

B. RUMUSAN MASALAH

Sebagai acuan terhadap materi penelitian yang akan dilakukan maka perlu di ambil beberapa rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimanakah persepsi karyawan PT Nestle terhadap budaya organisasi?
2. Bagaimanakah komitmen organisasi karyawan PT Nestle?
3. Bagaimanakah korelasi antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi karyawan PT Nestle?

C. TUJUAN PENELITIAN

Agar penelitian ini bisa berjalan dengan terarah dan baik, maka harus disertai dengan tujuan. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimanakah persepsi karyawan PT Nestle terhadap budaya organisasi.

2. Untuk mengetahui bagaimanakah komitmen karyawan PT Nestle terhadap perusahaanya.
3. Untuk mengetahui korelasi antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi karyawan PT Nestle.

D. MANFAAT PENELITIAN

Dari tujuan tersebut diatas, diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk:

1. Bagi penulis

Sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi sarjana (S1) di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan, baik perusahaan produk atau jasa dengan berdasar bukti empirik untuk mengetahui bagaimanakah perilaku organisasi, terutama komitmen organisasi karyawan.

3. Bagi pihak lain

Sebagai tambahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan membutuhkan penelitian ini untuk mengadakan penelitian lanjutan dan menjadikannya sebagai *entry point*

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KOMITMEN ORGANISASI

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Definisi komitmen sebagaimana yang dikemukakan oleh Partanto dan Al Barry (Tanpa tahun: 352) adalah kesatuan janji atau kesepakatan (bersama). Sedangkan komitmen organisasi adalah suatu sikap kerja yang diartikan sebagai suatu keadaan dalam mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi, keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, komitmen organisasional yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya (Robbins, 1996: 171).

Pengertian komitmen terhadap organisasi (*organizational commitment*) menurut Steers (1985, dalam Yuwono dkk, 2005: 133) adalah peristiwa ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Menurut schermerhorn dkk. (dalam Yuwono dkk., 2005: 134) adalah derajat kekuatan seseorang dalam mengidentifikasi dirinya dan merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi. Menurut Amstrong (1991, dalam Yuwono dkk., 2005: 134) komitmen organisasi mempunyai tiga area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja. Adapun ketiga area perasaan tersebut adalah:

- a. Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.

- b. Keinginan untuk bekerja atau berusaha didalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan, dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan diorganisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.
- c. Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi.

Menurut steers (1985) Porter dan Smith berpendapat (dalam Yuwono dkk., 2005: 134) bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai komitmen tinggi untuk memperlihatkan:

- a. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.
- b. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut.
- c. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sedangkan Cascio (1991, dalam Yulianie, 2003) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Sheldon (dalam Yulianie, 2003) menyebutkan komitmen organisasional adalah sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Hall (dalam Yulianie, 2003) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu proses terintegrasi atau kongruennya tujuan organisasi dengan tujuan individu. Disisi lain Kanter (dalam Yulianie, 2003) mengartikan

komitmen organisasi sebagai suatu kerelaan dari pelaku sosial untuk memberikan usaha serta kesetiiaannya terhadap sistem sosial. Adapun tanda dari kelekatan pribadi terhadap relasi sosial terlihat dari ekspresi pribadi tersebut.

Porter, Mowday, dkk, (1982:27, dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Richard M. Steers (1985: 50, (dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa *Identifikasi* (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), *Keterlibatan* (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan *Loyalitas* (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Dan teori inilah yang dijadikan sebagai acuan bagi penulis dalam penyusunan angket, sebab menurut penulis teori komitmen organisasi milik Steers merupakan teori yang paling lengkap dan sistematis.

Menurutnya, komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena

meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Dari semua definisi diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa komitmen organisasi adalah peristiwa ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi, dan adanya keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya serta pengidentifikasian dirinya dalam organisasi.

Dari berbagai determinasi komitmen organisasi tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa orang yang mempunyai komitmen organisasi akan menunjukkan identifikasi terhadap organisasi tersebut, nilai-nilai keanggotaan, persetujuan terhadap tujuan-tujuan dan sistem nilai organisasi, serta siap sedia bekerja untuk kepentingan organisasinya.

2. Aspek-aspek komitmen organisasi

Luthans (1998, dalam Yulianie, 2003) mengemukakan aspek-aspek komitmen organisasi, yaitu

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam dalam organisasinya.
- b. Kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasinya.
- c. Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Richard M. Steers (1985: 50, dalam Kuntjoro, 2002) Komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: Identifikasi, Keterlibatan dan Loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya

- a. *Identifikasi*, yang terwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi,

sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek, 1994: 113, dalam Kuntjoro, 2002).

- b. *Keterlibatan*, atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan 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 merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989 :79, dalam Kuntjoro, 2002). Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula (Steer, 1985, dalam Kuntjoro

2002). Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

- c. *Loyalitas*, pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto, 1987, dalam Kuntjoro, 2002). 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.

3. Jenis-jenis komitmen organisasi

Ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (dalam Yulianie, 2003) yaitu:

- a. *Komitmen afektif*: yaitu komitmen yang berkaitan dengan kedekatan emosional yang dipunyai oleh seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen afektif berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktifitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang

semakin intensif sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi.

- b. *Komitmen keberlanjutan*: yaitu berarti keberlanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang akan dialaminya kalau ia meninggalkan organisasi. Individu yang memiliki komitmen jenis ini, akan melihat untung rugi secara finansial dengan cara membandingkan organisasi saat ini terhadap organisasi yang memberi kemungkinan bekerja. Jika dalam pandangannya organisasi yang sekarang masih menguntungkan, maka ia akan bertahan.
- c. *Komitmen normatif*: yaitu komitmen yang mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggung jawab yang dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi.

4. Cara menumbuhkan Komitmen organisasi

Setiap pimpinan organisasi pasti menginginkan seluruh jajaran pegawainya memiliki komitmen yang tinggi dan kuat terhadap organisasi atau perusahaan. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan organisasi yang sedang berusaha menggiatkan peningkatan komitmen anggotanya terhadap organisasi. Menurut Amstrong (1991) Martin dan Nichols (dalam Yuwono dkk., 2005: 136)

berpendapat bahwa ada tiga pilar yang untuk membentuk komitmen organisasi, yaitu:

- a. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor penting dalam menciptakan rasa kepemilikan ini adalah meningkatkan perasaan seluruh anggota organisasi bahwa perusahaan atau organisasi ini adalah “milik” mereka bersama.
- b. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. menciptakan semangat kerja bawahan bisa dilakukan dengan membuat kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manager dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahannya, melalui pemberian delegasi dan pemberian tanggung jawab dan pendayagunaan keterampilan dan kemampuan bawahan.
- c. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu benar bagaimana cara membawa organisasi mencapai keberhasilan.

Sedangkan menurut Amstrong (1991, dalam Yuwono dkk., 2005: 137) ada sepuluh komponen sebagai sebuah strategi bagi manajemen dalam meningkatkan komitmen anggotanya terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

- a. Definisikan dan seminarakan misi dan nilai-nilai organisasi.
- b. Sebarkan tujuan organisasi dengan cara meningkatkan pemahaman tiap orang akan strategi organisasi dan ajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menterjemahkan tujuan ke dalam strategi.
- c. Mengajak anggota organisasi untuk terlibat dalam mendefinisikan persoalan dan ikut terlibat dalam pemecahan sampai mereka merasa langkah itu adalah merupakan “milik”nya.
- d. Memberikan pola kepemimpinan tranformasional yaitu memberikan anggota organisasi inspirasi ide yang mengarah pada masa depan.
- e. Gunakan setiap media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan secara tepat tentang misi, nilai, dan strategi organisasi.
- f. Berikan contoh-contoh dan pelatihan yang merupakan perwujudan dari gaya manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kerja sama anggota.
- g. Kembangkan proses dan iklim organisasi yang mampu meningkatkan perkembangan keterampilan orang dalam mencapai tujuan prestasi yang lebih tinggi.
- h. Kenalkan kepada anggota organisasi keuntungan (profit) organisasi dan rencana pencapaian profit untuk tahun-tahun mendatang.

- i. Gunakan program pelatihan yang ada untuk meningkatkan impresi yang bagus dari karyawan, terutama karyawan baru terhadap organisasi.
- j. Gunakan workshop atau jenis pelatihan lainnya untuk mengajak semua orang mendiskusikan isu-isu penting yang dihadapi organisasi dan berikan kesempatan pada mereka untuk memberikan kontribusi ide, bahkan kalau perlu ambil tindakan yang bagus dari mereka.

5. KOMITMEN DALAM TINJAUAN ISLAM

Yang dimaksud dengan *commitment* menurut Tasmara (2002: 85) adalah (dari bahasa latin: *committere*, to connect, entrust-the state of being obligated or emotionally impelled) adalah keyakinan yang mengikat (عقد), Sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya. Sedangkan menurut Ghoffar (2000: 159) komitmen dalam bahasa arab diistilahkan dengan عهد atau وعد yang berarti ikatan berupa perjanjian.

Hasil penelitian menurut Tasmara (2002: 85) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan merupakan orang yang paling rendah tingkat stresnya dan dilaporkan bahwa mereka yang berkomitmen itu merupakan orang yang paling merasakan kepuasan dari pekerjaannya itu.

Daniel Goleman, (dalam Tasmara, 2002: 85) penulis buku “*Working with emotional intelligence*” melaporkan hasil penelitiannya, bahwa orang yang berkomitmen adalah para warga perusahaan teladan. Mereka bersedia menempuh perjalanan lebih panjang. Seperti kerikil yang dilemparkan ditengah kolam, karyawan yang berkomitmen tersebut menyebarkan riak-riak perasaan

kebahagiaannya ke seluruh lingkungan perusahaan. Komitmennya yang sangat tinggi memungkinkan dirinya berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan yang bagi orang yang memiliki komitmen rendah akan dirasakan sebagai beban berat dan menimbulkan stress.

Para karyawan yang memandang dirinya sebagai tamu, bukannya sebagai warga perusahaan, hampir tidak menunjukkan komitmen pada perusahaan. Sikap yang sama sering kita temukan pada karyawan yang sudah bekerja selama bertahun-tahun, tetapi merasa tidak diperhatikan dan tidak diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka. Orang-orang yang tidak puas ini paling mungkin menggunakan sumberdaya perusahaan hanya untuk keuntungan mereka sendiri. Kaum *Oportunis* diantara mereka memandang jabatan yang sekarang sebagai batu loncatan untuk pindah ke tempat lain. Mereka merasa tidak diacuhkan, bahkan tidak tertarik untuk naik. Sebaliknya, ketidakpuasan mereka terwujud dalam bentuk sikap yang tidak menunjukkan integritas, misalnya memalsukan biaya kesehatan atau mencuri alat tulis kantor. Goldman (dalam Tasmara 2002: 85) mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen sebagai berikut:

1. Siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting.
2. Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar.
3. Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prof. Cutis Verschoor (dalam Tasmara, 2002: 85) membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki komitmen terhadap

nilai-nilai moral lebih berhasil secara finansial dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki komitmen moral, sedangkan menurut Tasmara (2002: 85) Dalam komitmen tergantung sebuah tekad dan keyakinan yang melahirkan suatu bentuk vitalitas yang penuh gairah. Mereka yang memiliki komitmen tidak mengenal kata menyerah. Mereka hanya berhenti menapaki cita-citanya dan jalannya yang lurus bila langit sudah runtuh, sebab komitmen adalah soal tindakan, keberanian, kesungguhan, dan kesinambungan.

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa dalam bahasa arab, istilah komitmen disebutkan dengan lafad *عهد* dan *وعد* yang berarti *ikatan yang berupa perjanjian*. Untuk itulah melalui ayat-ayatnya Allah sangat menganjurkan umatnya agar selalu bersikap Komitmen atau berpendirian dalam setiap tindakan yang dikerjakan, sebab Allah sangat membenci orang yang bertindak tidak komit dengan memberi julukan mereka sebagai orang yang Munafiq, dan melarang umatnya agar sama sekali tidak bersifat seperti orang-orang Munafiq. Allah berfirman dalam surat Al-Anfal ayat 47:



Artinya:

47. Dan janganlah kamu menjadi seperti orang-orang yang keluar dari kampungnya dengan rasa angkuh dan dengan maksud riya' kepada manusia serta menghalangi (orang) dari jalan Allah. dan (ilmu) Allah meliputi apa yang mereka kerjakan. (DEPAG, 1989: 269)

Dan dalam ayat ke 250 dari surat Al- Baqarah Allah juga menegaskan:



Artinya:

250. Tatkala Jalut dan tentaranya Telah nampak oleh mereka, merekapun (Thalut dan tentaranya) berdoa: "Ya Tuhan kami, tuangkanlah kesabaran atas diri kami, dan kokohkanlah pendirian kami dan tolonglah kami terhadap orang-orang kafir." (DEPAG, 1989: 61).

Inilah salah satu sumber kekuatan mereka sebelum terjun ke medan perang, ketika mereka tampil dihadapan jalut dan tentaranya, dan tanpa ada sesuatu yang menghalangi pandangan kedua belah pihak, thalut dan tentaranya berdoa “*tuhan peliharalah kami lahir dan bathin, jasmani dan ruhani, tuangkanlah secara penuh ke dalam jiwa kami kesabaran dan ketabahan menghadapi segala macam ujian dalam peperangan ini, dan kokohkanlah kaki kami, sehingga kami tidak lari ketika menghadapi musuh, dan kokohkanlah kami karena karena kemenangan hanya bersumber dari-Mu, apalagi kami menghadapi orang-orang kafir, yakni mereka yang menutupi kebenaran dan mengingkari tuntunanmu* (Shihab, 2002: 536)

Dalam firman-Nya yang lain yaitu dalam surat Al- Ahqaaf ayat 13, Allah juga menyerukan agar umatnya selalu berpendirian yaitu:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ



Artinya:

Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", kemudian mereka tetap istiqamah^[1388] maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita. (Al- Ahqaaf : 13)

[1388]. *Istiqamah* ialah teguh pendirian dalam tauhid dan tetap beramal yang saleh (DEPAG, 1989: 824).

Islam juga menyerukan pada umatnya agar tidak menyerah, dan tetap memegang teguh apa yang telah menjadi komitmennya, dan kondisi seburuk apapun tidak membuatnya menjadi lemah dan melepaskan hal yang telah menjadi komitmen dirinya. Hal itu dijelaskan oleh Allah dalam Al-qur'an surat An-Nisa' ayat 104:



Artinya:

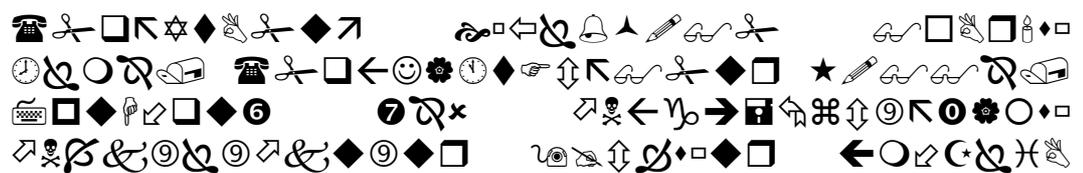
104. Janganlah kamu berhati lemah dalam mengejar mereka (musuhmu). jika kamu menderita kesakitan, Maka Sesungguhnya merekapun menderita kesakitan (pula), sebagaimana kamu menderitanya, sedang kamu mengharap dari pada Allah apa yang tidak mereka harapkan. dan adalah Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana. (DEPAG, 1989: 95).

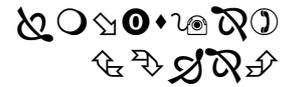
Menurut Shihab (2005: 571) ayat ini masih berkaitan erat dengan perintah bersiap siaga. Disisi lain, perintah melaksanakan satu cara shalat dalam keadaan gawat, serta berhati-hati dan siap siaga menghadapi serangan musuh, boleh jadi menjadikan sementara orang, apalagi yang cedera memperturutkan keinginan hawa nafsu untuk terlalu berhati-hati sehingga menghindar dari musuh. Bagi mereka ayat ini menanamkan semangat juang dan memerintahkan mereka bahwa:

Shalatlaha dan janganlah kamu berhati lemah, takut / patah semangat dalam mengejar mereka, yakni musuh-musuh kamu, walaupun jumlah mereka lebih banyak dan persenjataannya lebih kuat. Memang salah satu konsekuensinya adalah kamu akan cedera atau kesakitan, tetapi jika kamu kesakitan, maka mereka sesungguhnya mereka juga menderita kesakitan sebagaimana kamu merasakannya. Maka janganlah kesakitan menjadikan kamu lemah atau menghalangi kamu untuk berjuang, apalagi kamu mengharap dari Allah kemenangan, surga, ganjaran, serta ridha-Nya dan lain-lain dari apa yang tidak mereka harapkan. Karena mereka berjuang untuk memenuhi ambisi, syahwat, dengan didorong oleh setan, bukan mengharapkan ridha-Nya. Dan adalah Allah sejak dahulu hingga kini dan tanpa akhir Maha mengetahui lagi Maha bijaksana.

Sementara itu ulama mengemukakan, bahwa ayat ini turun beberapa saat setelah terjadi kegagalan yang diderita kaum muslimin dalam perang Uhud, ketika itu Nabi mengajak mereka untuk segera menyusul orang-orang musyrik, padahal banyak diantara mereka yang luka (hal ini sama dengan yang tertulis dalam surat Ali Imran: 172) betapapun, ayat ini turun menyangkut para sahabat Nabi, tetapi redaksinya yang bersifat umum menjadikan para ulama memahaminya berlaku umum pula untuk seluruh kaum muslimin kapan dan dimanapun mereka (Shihab, 2005: 571)

Karena itulah dalam surat An-Nisa' ayat 175 Allah mengistimewakan hamba-hambanya yang senantiasa berkomitmen dengan tetap berpegang teguh (aqidah) terhadap ajaran-Nya:





Artinya:

175. Adapun orang-orang yang beriman kepada Allah dan berpegang teguh kepada (agama)-Nya niscaya Allah akan memasukkan mereka ke dalam rahmat yang besar dari-Nya (surga) dan limpahan karunia-Nya. dan menunjuki mereka kepada jalan yang lurus (untuk sampai) kepada-Nya. (DEPAG., 1989: 153)

B. BUDAYA ORGANISASI

1. Pengertian

Menurut Robbins (1996: 289) budaya organisasi adalah mengacu pada suatu sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama, ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bisa digunakan acuan untuk memahami hakikat budaya organisasi, dimana tiap karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah sampai tinggi, maka dengan menilai suatu organisasi dengan berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, maka akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi tersebut. Adapun ketujuh karakteristik tersebut adalah:

- a. *Inovasi dan pengambilan risiko.* Yaitu Sejahtera mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- b. *Perhatian ke rincian.* Yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.
- c. *Orientasi hasil.* Yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- d. *Orientasi orang*. Yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. *Orientasi tim*. Yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- f. *Keagresifan*. Yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. *Kemantapan*. Yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Secara umum, menurut Mohyi (1999: 193) dalam pandangan antropologis kebudayaan didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai, kepercayaan, dan pilihan perilaku yang sampai. Kebudayaan adalah perangkat pemahaman penting yang sama-sama dianut oleh para anggota suatu masyarakat yang terdiri dari pola cara berfikir, merasa, dan menanggapi. Sedangkan pengertian budaya organisasi adalah budaya dalam lingkungan organisasi.

Menurut F.E. Kast dan J.E. Rosenzweig dalam Mohyi (1999: 194) budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Menurutnya, nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan yang sama dianut oleh para anggota, seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus. Kebudayaan organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku, yang berfungsi melaksanakan beberapa hal penting sebagai berikut:

- a. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
- b. Memudahkan komitmen untuk suatu yang lebih besar dari pada diri sendiri.
- c. Meningkatkan stabilitas sosial.
- d. Menyediakan premises (pokok pendapat) yang dianut dan diterima untuk mengambil keputusan.

Menurut Edgar H. Schein, (dalam Mohyi, 1999: 193) budaya adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang dapat ditemukan, terlihat, atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai suatu pelajaran untuk mengatasi masalah-masalah dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan integritas internal, yang dikerjakan dengan cukup baik dengan pertimbangan yang valid, serta kemudian dijadikan pegangan/pelajaran bagi anggota-anggota baru untuk mengadakan pengamatan, berfikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan tersebut.

Selanjutnya berkaitan dengan budaya organisasi (*corporate culture*) Schein dalam (Mohyi, 1999) berpendapat bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa maksud yaitu:

- a. *Observed behavior regularities*

Yaitu suatu keteraturan perilaku yang tampak. Yang biasanya terjadi pada saat orang mengadakan interaksi, seperti bahasa yang digunakan, kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan, dan sebagainya.

- b. *The norms*

Yaitu norma-norma yang berlaku dalam kelompok kerja atau organisasi.

c. *The dominant values espoused*

Yaitu nilai-nilai yang dominan yang dianut oleh organisasi.

d. *The philosophy*

Yaitu falsafah yang ditetapkan dan dianut atau dilaksanakan oleh organisasi yang bisa mengarahkan kebijakan-kebijakan organisasi dalam mencapai tujuannya.

e. *The rules*

Yaitu aturan-aturan main yang ada di dalam organisasi dalam menghadapi hal-hal tertentu.

f. *The feeling or climate*

Yaitu iklim atau keadaan (suasana) dalam organisasi yang terasa dan dapat terlihat dari *lay out* fisik maupun cara-cara atau suasana anggota organisasi dalam berinteraksi dengan pelanggan / orang luar.

Henry L. Tosi, dkk. Dikutip dari Kluckhohn (dalam Mohyi, 1999: 195) berpendapat, bahwa budaya organisasi adalah merupakan cara-cara berfikir, merasakan, maupun bereaksi yang terpolakan, dibutuhkan, dan ditransmisikan melalui simbol-simbol, ditegaskan dengan peraturan yang berlaku untuk pencapaian kelompok manusia.

Definisi lain tentang budaya organisasi juga dikemukakan oleh Gerald Graham yang dikutip oleh Abi Sujak (dalam Mohyi, 1999: 195) budaya organisasi adalah norma-norma, keyakinan, sikap, dan filosofi organisasi.

Menurut Nadler yang dikutip oleh Abi Sujak (dalam Mohyi, 1999: 195) budaya organisasi adalah kebiasaan dan kebudayaan yang dikembangkan orang untuk mengatasi perubahan. Sedangkan menurut Mohyi (1999: 195) budaya organisasi adalah sistem nilai, norma-norma atau aturan, falsafah, kepercayaan, dan sikap (perilaku) yang dianut bersama oleh para anggota (karyawan) yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi yang tercermin dalam pola pikir, berbicara, dan perilaku yang konsisten pada anggota / karyawan yang terlibat atau terikat dalam pengelolaan organisasi, yang menyangkut cara mengambil keputusan, cara berkomunikasi, dan cara berinteraksi didalam lingkungan internal (dalam organisasi) maupun dengan lingkungan eksternal (luar organisasi).

Dari semua pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna (persepsi) bersama, yang mencakup sistem nilai, norma-norma atau aturan, falsafah, kepercayaan, dan sikap yang dianut bersama oleh para anggota (karyawan) yang berpengaruh terhadap pola kerja, pola komunikasi, dan perilaku serta ditegaskan dengan peraturan yang berlaku untuk pencapaian kelompok dan yang membedakannya dengan organisasi lain.

2. Tingkatan Budaya Organisasi

Ada beberapa tingkatan budaya organisasi yang juga harus ditelaah dalam mempelajari budaya organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi (dasar). Menurut Lundberg (dalam Mohyi, 1999: 196) Apabila disusun maka bentuknya adalah sebagai berikut:

a. Artefak

Yaitu aspek-aspek budaya yang terlihat dalam bentuk artefak lisan (languam bahasa yang digunakan, cerita-cerita, dan mitos yang diungkap dalam ritual/upacara dalam organisasi), artefak fisik (teknologi dan metode/teori yang digunakan), dan perilaku (sikap anggota yang ada dalam organisasi dalam menghadapi anggota lain, anggota baru, dan lainnya).

b. Perspektif

Yaitu aturan-aturan dan norma-norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul.

c. Nilai

Yaitu dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi, dan hal-hal lain yang ada pada organisasi, dan nilai lebih bersifat abstrak dibanding dengan prespektif walaupun sering diungkapkan dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya.

d. Asumsi

Yaitu keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain, dan tentang hubungan mereka dengan orang lain, serta tentang hakikat organisasi mereka. Asumsi sering kali tidak disadari dan terletak lebih dalam dari pada artefak, perspektif, dan nilai.

3. Manifestasi budaya organisasi

Konsep-konsep, makna, pesan-pesan yang mencerminkan budaya organisasi Menurut Tosi, Rizo, Carol, (1994) dalam Munandar (2001: 274) dapat ditemukan dalam praktek-praktek organisasi seperti:

a. Rancangan organisasi.

Tersusunnya struktur rancangan organisasi tergantung pada nilai-nilai utama dari budaya organisasi, jika misalnya kebebasan individu, prestasi individu, dan kepercayaan merupakan nilai-nilai utama yang diberi harga tinggi, maka organisasi disusun dalam rancangan yang tidak mengawasi pegawainya secara ketat, pengambilan keputusan lebih *decentralized*.

b. Strategi seleksi dan sosialisasi.

Dalam seleksi penerimaan tenaga kerja dan dalam program sosialisasinya, organisasi akan menggunakan cara-cara yang menghasilkan diterimanya tenaga kerja yang memiliki nilai-nilai utama yang sesuai dengan nilai-nilai utama perusahaan. Dalam proses sosialisasi nilai-nilai utama tersebut memastikan adanya nilai-nilai utama tersebut pada tenaga kerja baru.

c. Pembedaan kelas.

Pembedaan kelas mengacu pada daya (power) dan status yang dimiliki kelompok-kelompok yang menentukan corak hubungan antara mereka.

Pembedaan kelas biasanya merupakan perbedaan hierarki dalam organisasi, yang terungkap dari wewenang yang berbeda-beda.

d. Ideologi (adi cita).

Budaya organisasi dibentuk di sekitar ideologi yang dimiliki bersama. Sebab Ideologi dari budaya organisasi menurut Munandar (2001: 277) bisa membantu para anggota organisasi memberi makna pada keputusan-keputusannya.

e. Myth dan simbol-simbol.

Myth (Tosi, Ruzzo, Carroll, 1994) adalah *A dramatic narrative of imagined events, usually to explain origins of transformations of something . (it is also) unquestioned belief about practical benefits of certain techniques and behavior that is not supported by demonstrated fact.*

Sedangkan simbol-simbol mencakup hal-hal seperti gelar, tempat parkir khusus, tempat makan khusus, jenis mobil, besar ruang kerja, dan lain-lain yang berhubungan dengan kedudukan dan power dari tenaga kerja yang bersangkutan.

f. Bahasa.

Disetiap organisasi ada kata-kata yang merupakan kata-kata yang khas yang tidak dikenal oleh orang yang bukan anggota organisasi tersebut. Di samping itu gaya bahasanya juga dapat merupakan gaya yang khas.

g. Ritual dan seremoni.

Ritual (Tosi, Ruzzo, Carroll, 1994) adalah *Relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expression into one event, which are carried out through social interaction, usually for the benefit of an audience. (a ceremonial is) a system of several rites connected with an occasion or event*". Misalnya ritual makan siang bersama untuk semua manajer dari perusahaan pada setiap hari selasa siang.

4. Fungsi / Pentingnya Budaya Organisasi

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, padahal perilaku individu ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi individu tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif-tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi. (Mohyi, 1999: 197).

Menurut Robbins (1996: 294) dalam suatu organisasi budaya melakukan sejumlah fungsi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Sebab budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan harus dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
- f. Budaya yang ada dalam organisasi bisa kuat dan juga lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat, apabila nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota/karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati.

Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:

- a. Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi.
- b. Memudahkan / menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
- c. Terciptanya keharmonisan hubungan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi kerja akan meningkat.

- d. Kelancaran aktivitas organisasi dan meningkatnya prestasi/efektifitas organisasi.
- e. Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

Berkenaan dengan masalah pentingnya budaya organisasi, F.E. Kast dan J.E. Rosenzweig (dalam Mohyi, 1999: 197) mengemukakan bahwa kebudayaan yang kuat merupakan perangkat yang kuat untuk menuntun perilaku, ia dapat membantu para pegawai mengerjakan pekerjaan mereka dengan sedikit lebih baik, terutama dalam dua hal:

- a. Kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan-aturan informal yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
- b. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan, sehingga mereka mungkin bekerja lebih keras.

Organisasi yang sukses tampak mempunyai kebudayaan yang kuat, yang menarik, mengimbali (reward), dan mempertahankan kesetiaan para pegawai yang melaksanakan berbagai peranan dan mencapai sasaran-sasaran. Pentingnya budaya organisasi ini akan terlihat jelas bila organisasi mengalami perubahan penting dalam hal sasaran, strategi, dan cara-cara/metode dalam melaksanakan aktivitasnya.

Akhirnya, pentingnya unsur kebudayaan ini juga semakin jelas setelah melihat realitas yang dinyatakan oleh Stephen P. Robbins (dalam Mohyi, 1999: 198) bahwa: budaya organisasi dijelaskan misalnya sebagai “nilai-nilai dominan

yang didukung oleh organisasi” falsafah yang menuntun kebijaksanaan pegawai terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan ditempat itu, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi. Suatu peninjauan yang lebih mendalam dari sederet definisi memperlihatkan sebuah tema sentral budaya organisasi menunjuk pada suatu sistem pengertian yang diterima bersama.

5. Klasifikasi Model / Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dikelompokkan (klasifikasikan) kedalam beberapa macam (jenis) budaya, menurut Robby I Chandra, mengutip dari Roger Harrison dan Charles Handy (Mohyi, 1999: 197), terdapat beberapa jenis, yaitu:

a. Budaya peran (Apollo).

Yaitu jenis budaya organisasi (lembaga) yang memiliki ciri-ciri birokrasi tinggi, dikelola (manage) secara ilmiah dan memiliki disiplin tinggi.

b. Budaya kuasa (Zeus).

Yaitu jenis budaya organisasi yang mempunyai ciri-ciri yaitu ada seorang tokoh ditengah-tengah dan dipusat hubungan dengna teman-teman yang “sehati sepikiran”, dimana tokoh tersebut berfungsi sebagai laba-laba ditengah jaringannya. Disamping itu budaya ini mempunyai ciri-ciri lisan yang kuat dan intuitif, Misalnya perusahaan keluarga dengan tokoh ayah sebagai pendirinya.

c. Budaya tugas atau matrik (Athena).

Yaitu jenis budaya organisasi dimana didalamnya orang-orang berkumpul dari latar belakang ilmu dan keterampilan yang berbeda-beda, namun mereka berfokus pada tugas yang sama. Misalnya, dalam kampanye iklan tertentu,

terdapat *copy writer*, ahli medis, *account officer*, dan ahli produksi berkumpul untuk menangani tugas tersebut.

d. *Budaya atomistis (Dionysius)*.

Yaitu budaya organisasi dimana didalamnya orang-orang berkumpul karena suatu minat, visi, atau kesenangan yang sama. Ciri-ciri budaya ini, terdapat suasana afeksi, saling menghargai dan ceria. Budaya ini termasuk jenis yang sangat tidak formal (*informal*) dan sangat desentralisasi. Contoh, kelompok produksi teater tertentu.

Jeffrey Sonnenfeld (dalam Robbins, 1996: 290) menggambarkan suatu bagan label yang dapat membantu kita melihat perbedaan antara budaya-budaya organisasi dan pentingnya mencocokkan orang-orang pada budaya itu secara tepat. Dari telaah organisasinya Sonnenfeld telah mengenali empat “tipe” budaya organisasi, yaitu:

- a. **Akademi**, Suatu akademi adalah tempat untuk pemanjat ajeg (*steady*) yang ingin menguasai benar-benar tiap pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus dalam suatu fungsi tertentu.
- b. **Kelab**, menurut Sonnenfeld, kelab menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan, dan pada komitmen. Senioritas merupakan

kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis.

- c. **Tim bisbol**, organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil risiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimbali mereka untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan di antara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Organisasi yang cocok dengan gambaran tim bisbol ini biasa didapat dalam bidang akuntansi, hukum, perbankan investasi, dan konsultasi, agen periklanan, pengembangan perangkat-lunak, dan perusahaan riset hayati.
- d. **Benteng**, sementara tim bisbol menghargai keinventifan, tipe benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup (*survival*). Banyak organisasi yang dulunya akademi, kelab, atau tim bisbol, tetapi terperosok kedalam masa-masa sulit dan sekarang berupaya mengembalikan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, namun perusahaan yang seperti ini dapat merupakan tempat yang mengasyikan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan. Organisasi benteng meliputi pengecer besar, perusahaan hasil hutan, dan perusahaan eksploitasi gas alam.

Akan tetapi, masih menurut Sonnenfeld, banyak organisasi yang tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dalam kategori tersebut, karena

mereka memiliki suatu paduan budaya atau karena mereka berada dalam masa peralihan. Dan masing-masing dari empat tipe budaya tersebut cenderung menarik kepribadian-kepribadian tertentu, dan pencocokan kepribadian-budaya-organisasi mempengaruhi sejauh mana dan semudah apa seseorang akan bergerak ke atas dalam peringkat-peringkat manajemen. Misalnya, seorang pengambil resiko akan mekar dalam tim bisbol, tetapi akan mendatar pada suatu akademi.

Tosi, Rizzo, Carroll (1994) dalam Munandar (2001: 269) menguraikan lima tipe budaya organisasi yang telah diklasifikasikan oleh Kets de Vries dan Miller yang mereka peroleh dengan menghubungkan lima tipe kepribadian neurotik dengan budaya organisasi. Berikut adalah uraian dari kelima budaya *neurotic* masing-masing berpasangan dengan budaya yang sehat:

a. *Charismatic vs. Selsufficient cultures.*

Budaya organisasi karismatik diasosiasikan dengan kepribadian manajer yang dramatis. Manajer yang dramatis memiliki perasaan kebesaran, memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan perhatian dari orang lain, dan bertindak sedemikian rupa sehingga perhatian tertuju pada dirinya. Mereka cenderung berekshibisi, mencari *exitement* dan *simulation*. Namun mereka sering tidak memiliki disiplin diri, tidak mampu memfokuskan perhatian untuk waktu lama, dan cenderung *charming* tapi dangkal. Mereka sering mengeksploitasi orang lain dan sering menarik bawahan yang memiliki kebutuhan untuk tergantung yang tinggi. Dalam budaya organisasi yang kharismatik, ada penekanan berlebihan pada individualisme, terutama pada tingkat puncak, tujuan perusahaan adalah

untuk tumbuh cepat, pengambilan keputusan didasari intuisi, terkaan, dan tanpa analisis yang cermat.

Perusahaan dengan budaya *selfsufficient* menekankan kebebasan, ketidaktergantungan, prakarsa individual, dan prestasi, sebab para anggotanya percaya bahwa keberhasilan perusahaan itu berhubungan dengan kualitas individu-individunya.

b. *Paranoid vs. Trusting cultures.*

Budaya paranoid ini berkaitan dengan kepribadian yang mudah mencurigai. Dalam budaya tipe ini ada rasa ketidakpercayaan dan kecurangan yang kuat. Sedangkan pada budaya *trusting* ketakutan yang tidak realistis ini tidak ada, yang ada hanya rasa percaya, adil, dan keterbukaan terhadap orang lain.

c. *Avoidant vs. Achievement culture*

Budaya menghindar merupakan orientasi dari kepribadian depresif. ciri organisasi dengan budaya menghindar ialah bahwa koalisi dominan berusaha untuk menghindari perubahan, pasif dan tidak bertujuan. Sedangkan pada budaya capaian (*achievement*) para anggota kelompok eksekutif puncak menghargai analisis logikal dan proses-proses rasional. Mereka mencoba memahami kekuatan-kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan organisasi lainnya.

d. *Politized vs. Focused culture*

Dalam budaya organisasi yang dipolitikan tidak ada arah yang jelas pimpinan pusat tidak tegas. Sedangkan dalam budaya yang difokuskan para anggotanya memiliki perspektif yang sama tentang arah dari organisasi yang

bersumber dari para eksekutif puncak, serta ada keikatan anggota dan antusiasme terhadap objektif tersebut.

e. *Bureaucratic vs. Creative culture.*

Budaya *Birokratik* adalah hasil dari kepribadian kompulsif, dalam budaya jenis ini perhatiannya lebih terarah pada bagaimana tampaknya (*how things look*) dari pada bagaimana kerjanya (*how things work*), para manajer lebih memperhatikan aturan untuk bekerja sama dan bukan tujuan-tujuan dari aturan tersebut. Sedangkan pada budaya kreatif anggotanya lebih berdisiplin diri, mereka dapat bekerja sama dalam satu tim tanpa mengandalkan banyak aturan dan prosedur.

6.Cara-Cara Pembentukan Budaya Organisasi

Seperti telah dijelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut masalah nilai-nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut bisa terbentuk melalui beberapa cara, antara lain:

- a. Pemimpin (kepemimpinan).
- b. Pendiri/pemilik.
- c. Interaksi antar individu dalam organisasi.

Seorang pemimpin dengan gaya dan perilakunya bisa menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempengaruhi atau mengatur perilaku individu-individu yang ada didalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku anutan bersama, yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.

Pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi, untuk merealisasikan misi dan tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan-aturan yang ditunjukkan dengan perilakunya sehari-hari saat mengelola organisasi yang didirikannya, dimana aturan dan perilaku tersebut akhirnya menjadi suatu nilai-nilai yang dianut bersama secara kuat serta mengikat setiap individu yang ada didalam organisasi. Nilai-nilai (norma) yang dibentuk dan dikehendaki oleh pendiri tersebut biasanya diikuti pula oleh para pengelola pada generasi berikutnya.

Budaya suatu organisasi bisa juga dibentuk karena didalam organisasi terjadi interaksi (pergaulan) antar individu (karyawan) yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda. Dalam berinteraksi, para individu tersebut akan terjadi saling memahami, mempelajari, bahkan saling mempengaruhi perilaku yang dibawa dari budaya masyarakat dimana mereka berasal, dengan begitu akan terjadi suatu proses belajar nilai-nilai budaya. Perilaku (nilai-nilai budaya) yang dikehendaki atau dianggap baik oleh semua atau sebagian besar individu akan menjadi perilaku yang dianut bersama dalam organisasi tersebut, nilai-nilai (perilaku itulah) yang dapat disebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi yang terbentuk karena interaksi antar individu bisa terjadi, apabila nilai-nilai atau aturan yang selama ini ada dan mungkin yang ditanamkan oleh pendiri organisasi dianut kurang kuat atau kurang mampu mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

7. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Walaupun budaya didalam suatu organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak, namun budaya organisasi mempunyai dimensi dengan karakteristik tertentu yang dapat didefinisikan dan diukur.

Menurut Stephen P. Robbins dalam (Mohyi, 1999: 200), terdapat beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya suatu organisasi, yaitu:

a. *Individual initiative*

Yaitu tingkat kreatifitas, inisiatif, atau ketidaktergantungan (independensi) individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi.

b. *Risk tolerance*

Yaitu sejauh mana para karyawan (pegawai) dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.

c. *Direction*

Yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dan harapan untuk mencapai prestasi.

d. *Integration*

Yaitu tingkat kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang dilakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian dalam organisasi agar bekerja sama dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

e. *Management support*

Yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti, sejauh mana para manajer memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahannya.

f. Control

Yaitu aturan-aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.

g. Identity.

Yaitu tingkat rasa bangga dari tiap individu atau sejauh mana para anggota (karyawan) organisasi yang bersangkutan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya, dari pada dengan kelompok kerja tertentu ataupun dengan bidang keahlian profesional yang dimilikinya.

h. Reward system

Yaitu tingkat alokasi imbalan (kompensasi) pada para pegawai (anggota) yang didasarkan atas kriteria prestasinya, bukan didasarkan atas sistem senioritas, pilih kasih dan sebagainya.

i. Conflict tolerance.

Yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

Sedangkan Richard M. Steers (Mohyi, 1999: 201), berpendapat bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi terdiri dari:

- a. *Struktur tugas.* Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
- b. *Hubungan imbalan hukum.* Yaitu tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi

dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme, dan sebagainya.

- c. *Tekanan pada prestasi*. Yaitu keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
- d. *Sentralisasi keputusan*. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
- e. *Keamanan vs resiko*. Yaitu tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
- f. *Keterbukaan vs tertutupan*. Yaitu tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dari pada berkomunikasi secara bebas dan bekerja sama.
- g. *Status dan semangat*. Yaitu perasaan umum di antara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
- h. *Pengakuan dan umpan balik*. Yaitu tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
- i. *Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum*. Yaitu tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat.

8. Ciri-Ciri Budaya Organisasi Yang Baik

Keberadaan budaya yang dianut secara kuat didalam suatu organisasi bisa memberi manfaat atau dapat membantu aktivitas kepemimpinan dalam kordinasi dan integrasi, namun bisa juga budaya oganisasi yang ada tersebut kurang kuat atau kurang selaras dengan aktivitas pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi (tinjauan secara ekonomis), misalnya budaya yang dianut kurang mendukung kreativitas karyawan. Oleh karena itu ada beberapa ciri atau karakteristik budaya yang baik yang dapat membawa sukses suatu organisasi.

Menurut Samdeep dan Lylesussman dalam (Mohyi, 1999: 202), mengkalisifikasikan sebelas ciri budaya perusahaan yang unggul yaitu:

- a. Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
- b. Dukungan dari kewirausahaan intern menghargai karyawan yang membantu perusahaan mencapai misinya.
- c. Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen ketimbang pada aturan dan kepatuhan.
- d. Komitmen pada karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap tujuan kelompok atau pribadi.
- e. Komitmen manajemen puncak untuk menyemaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
- f. Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.

- g. Keyakinan akan pentingnya ritual, upacara, dan pahlawan perusahaan.
- h. Keyakinan akan perlunya informasi, kabar baik, maupun kabar buruk.
- i. Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting dari pada komunikasi ke bawah.
- j. Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai dari pada pesaing.
- k. Pandangan yang menghargai keberanian mengambil resiko dan kreativitas.

Sedangkan Fermont E. Kast dan James E. Rosenzweig dalam (Mohyi, 1999: 202) menyimpulkan bahwa ada delapan ciri-ciri pokok kebudayaan yang membawa sukses yaitu:

- a. Kecenderungan untuk bertindak dan untuk meneruskannya. Walaupun perusahaan-perusahaan ini mungkin analitis dalam pendekatan mereka terhadap pengambilan keputusan, namun mereka tidak lumpuh oleh fakta itu.
- b. Dekat dengan pelanggan. Perusahaan-perusahaan ini belajar dari orang yang dilayaninya. Mereka memberikan mutu tinggi, servis, dan reliability.
- c. Otonomi dan kewiraswastaan. Perusahaan-perusahaan ini menyokong banyak pemimpin dan pembaharu di seluruh organisasi.
- d. Produktivitas melalui orang. Perusahaan yang unggul memperlakukan pegawai biasa sebagai sumber pokok dari keuntungan mutu dan

- produktivitas. Mereka tidak menyokong sikap kami / mereka buruh atau menganggap investasi modal sebagai sumber dasar perbaikan efisiensi.
- e. Memberikan rangsangan nilai. Filsafat dasar dari perusahaan yang unggul itu banyak hubungannya dengan prestasi mereka. Top management mengadakan hubungan dengan mengunjungi “garis depan”.
 - f. Bertahan pada keahlian. Walaupun ada beberapa perkecualian, prestasi yang bagus itu tampaknya sangat memihak kepada perusahaan yang bertahan cukup dekat dengan bisnis yang mereka ketahui.
 - g. Bentuk sederhana, Staf ramping. Bentuk struktur dan sistem pokok dalam perusahaan yang unggul itu sederhana dan luwes, staf level puncaknya sedikit.
 - h. Sifat longgar-ketat simultan. Perusahaan yang unggul itu sentralisasi maupun desentralisasi. Mereka mendukung otonomi kebawah sampai ke lantai bengkel atau pengembangan produk. Sebaliknya, mereka adalah sentralis yang fanatik terhadap beberapa nilai inti yang mereka pegang teguh.

9. Perubahan Budaya Organisasi

Keberadaan suatu budaya didalam sebuah organisasi tidak akan selamanya berlangsung, tapi akan mengalami suatu perubahan seiring dengan perubahan kondisi organisasi itu sendiri. Keberadaan sebuah organisasi tidak selamanya tetap (statis) melainkan akan mengalami perubahan, baik berupa perkembangan

(ekspansi) ataupun penciutan dan perubahan ini akan mempunyai dampak (pengaruh) pada perubahan budaya yang ada didalamnya.

Suatu budaya organisasi mungkin dianggap cocok atau menguntungkan keberadaan dan perkembangan organisasi untuk waktu tertentu, tapi pada kondisi yang lain bisa dianggap tidak cocok, sehingga akan dituntut untuk berubah atau menyesuaikan, walaupun hal itu membutuhkan waktu yang begitu lama. Sedangkan mudah tidaknya atau cepat-lambatnya waktu perubahan ditentukan juga oleh kuat-tidaknya budaya yang selama ini ada atau dianut didalam organisasi.

Perubahan budaya organisasi tersebut bisa terjadi (disebabkan) karena adanya beberapa pengaruh, antara lain:

- a. Perubahan faktor internal organisasi, misalnya adanya perluasan atau penciutan usaha, rekrutasi atau perubahan pemimpin dengan perilaku tertentu, perubahan aturan-aturan atau prosedur, dan lain-lain.
- b. Perubahan tujuan dan misi organisasi itu sendiri karena suatu hal.
- c. Perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat khusus (mikro) yang menuntut perubahan strategi organisasi, misalnya: persaingan, keadaan pelanggan (konsumen), kebijakan pemerintah yang berdampak secara langsung, dan lain sebagainya.
- d. Perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat umum (makro) yang juga menuntut penyesuaian kondisi organisasi, misalnya: perkembangan teknologi, keadaan perekonomian, kondisi politik, dan lain sebagainya.

- e. Pengaruh budaya masyarakat sebagai supra sistem (lingkungan sistem yang lebih luas), dimana organisasi tersebut merupakan sub-sistem atau salah satu sistem yang ada didalamnya yang akan berpengaruh baik secara cepat atau lambat.

Berkaitan dengan masalah perubahan budaya organisasi, Abi Sujak dalam bukunya “kepemimpinan manajer” (dalam Mohyi, 1999:) mengungkapkan: ketika organisasi menginginkan perubahan budaya, dapat menempuh tahap-tahap berikut:

- a. Penempatan orang yang dapat menjadi figur karena keahlian atau profesionalismenya, dalam proses perubahan. Fungsi orang tersebut adalah sebagai agen transformasi nilai-nilai yang akan ditanamkan kepada pegawai.
- b. Mengadakan pertemuan secara kolektif untuk merangsang munculnya ide-ide inovatif yang mendukung perlunya diadakan perubahan. Fungsi manajer adalah pendukung ide-ide inovatif yang ada dalam pertemuan bersama itu.
- c. Bila perlu, organisasi dapat mendatangkan konsultan dari luar organisasinya yang berkaitan dengan komponen-komponen organisasi (komponen orang, struktur, tugas, dan teknologi) yang akan mengalami perubahan.
- d. Penyediaan jaminan kondisi yang aman selama proses perubahan budaya berlangsung.

10. Mempertahankan Budaya Organisasi

Walaupun ada yang mengatakan bahwa budaya yang secara kuat dianut didalam suatu organisasi itu berguna bagi aktivitas kepemimpinan, yaitu adanya integrasi atau kesatuan antar individu, namun budaya yang kuat tersebut belum tentu berguna atau menguntungkan bagi perkembangan organisasi itu sendiri. Sebab ada budaya yang dianut didalam organisasi yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan teknologi, kondisi ekonomi dan politik secara umum yang akan menghambat kemajuan organisasi serta menyebabkan ketertinggalan dalam persaingan.

Apabila budaya yang ada didalam sebuah organisasi dianggap cocok dan bermanfaat bagi keberadaan dan perkembangan organisasi itu sendiri serta dianut secara kuat oleh individu-individu yang ada didalamnya, maka sangatlah perlu agar budaya organisasi itu dipertahankan.

Berkaitan dengan cara mempertahankan budaya organisasi, Stephen P. Robbins dalam (Mohyi, 1999: 204) mengungkapkan bahwa sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi, untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama terhadap pegawai. Kekuatan yang memungkinkan bagian yang paling penting dalam mempertahankan sebuah kebudayaan adalah:

a. Seleksi organisasi

Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan dari organisasi dengan berhasil.

b. Manajemen puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi, yaitu adanya kebijakan pemimpin untuk mempertahankan nilai-nilai yang sudah ada.

c. Sosialisasi organisasi

Bagaimanapun baiknya organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, pegawai baru tidak akan sepenuhnya terindoktrinasi pada budaya organisasi, oleh karena itu, organisasi tersebut seharusnya membantu pegawai baru untuk menyesuaikan dengan budaya yang ada dalam organisasi.

d. Peranan pemimpin

Terutama pimpinan puncak dalam membuat kebijakan untuk mempertahankan dianutnya nilai-nilai yang sudah ada dalam organisasi.

e. Menciptakan integritas atau kekompakan antar individu dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati.

f. Mengadakan seleksi secara tepat dalam rekrutmen tenaga kerja (karyawan) baru, yang dilandaskan pada job analysis (job deskripsi dan job spesifikasi) atau yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

g. Membantu karyawan (anggota) baru dalam beradaptasi dan mengenal nilai-nilai yang dianut bersama dalam organisasi.

11. Peranan Manajer Dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi harus diperkuat dan dikembangkan menjadi pendorong kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Pengembangan budaya ini tentunya tidak luput dari peranan manajemen atau manajer sebagai orang terdepan dalam mengelola organisasi. Berkaitan dengan peran manajer J.L. Parapak dalam makalahnya “*Peranan Manajemen Dalam Pengembangan Budaya Perusahaan*” pada pekan manajer Indonesia tahun 1990 (dalam Mohyi, 1999: 205), mengungkapkan bahwa dalam pengembangan budaya perusahaan (organisasi) manajer memiliki peranan sebagai berikut:

- a. Manajer berfungsi sebagai perumus, penentu, dan teladan dari sistem nilai yang akan dimasyarakatkan dalam lingkungan perusahaan.
- b. Manajer berfungsi sebagai inspirator, perumus, dan komunikator dari visi yang ingin diwujudkan serta strategi yang dipilih.
- c. Manajer merupakan penentu sistem manajemen yang mendukung tercapainya tujuan dan pedoman dalam pelaksanaannya.
- d. Manajer menjadi inspirator pemilihan dan pengembangan teknologi yang tepat guna.

12. Budaya Dan Efektifitas Organisasi

Seperti yang telah dijelaskan diatas, budaya organisasi adalah sistem nilai, norma-norma atau aturan, falsafah, kepercayaan, dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota (karyawan) yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi. Sedangkan efektifitas organisasi adalah tingkat ketepatan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan (sasaran) atau sesuatu yang

diinginkan dalam aktivitasnya dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang ada.

Berkaitan dengan masalah budaya dan efektifitas organisai Richard M. Steers (1985: 124, dalam Mohyi, 1999: 206) mengatakan bahwa untuk memahami peranan budaya dalam efektifitas organisasi, dapat dengan membangun sebuah model hipotesis umum yang merinci hubungan diantara rangkaian variabel yang utama, yaitu struktur, teknologi, lingkungan luar, dan kebijaksanaan, serta praktek manajemen, adalah faktor pengaruh yang penting atas iklim (budaya).

Selanjutnya Richard M. Steers juga menyatakan bahwa bilamana budaya bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka kita dapat mengharapkan tingkah perilaku ke arah tujuan yang tinggi. Sebaliknya bilamana budaya yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan kata lain hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

C. PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI

Dalam kehidupan manusia, manusia tidak akan terlepas dari stimulus yang ada di sekitarnya. Dalam keadaan normal, stimulus tersebut akan terdeteksi oleh indera kita dengan bentuk tiga dimensi, berupa cahaya termasuk warna, mendengar kata-kata dan bunyi-bunyian yang kompleks serta peraba terhadap suatu objek. Kita bereaksi untuk menguraikan stimulus tersebut dengan cara

indera kita, yang mana pola stimulus ini bisanya hampir tidak kita sadari bagian-bagian kecilnya. Sehingga persepsi adalah penelitian bagaimana kita mengintegrasikan sensasi ke dalam *percepts* objek, dan bagaimana kita selanjutnya menggunakan *percepts* itu untuk mengenali dunia (Atkinson, 1997: 276).

Menurut Siswanto (1990: 78) Persepsi (*perception*) adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Sehingga setiap individu akan melihat dan memberikan arti yang berbeda terhadap objek yang sama. Bagi para anggota organisasi melihat situasi seringkali mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilaku dari pada situasi itu sendiri. Persepsi mencakup penerimaan rangsang (masukan), pengorganisasian rangsangan, dan penejemahan atau penafsiran rangsangan yang telah diorganissasi dengan cara yang dapat memengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Sedangkan menurut Gibson dkk. (1985: 56) persepsi adalah proses pemberian arti (cognitive) terhadap lingkungan oleh seseorang. Karena setiap individu memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda akan “melihat” hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Cara seorang pegawai melihat situasi seringkali mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilaku dari pada situasi itu sendiri, jika dinyatakan lebih luas. Karena persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang objek atau kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan). Jadi persepsi mencakup penafsiran objek, tanda, dan orang dari sudut pengalaman orang yang

bersangkutan. Dengan kata lain persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap.

Suatu penelitian yang dilaporkan oleh Likert (dalam Gibson dkk., 1985: 58) ketika ia meneliti tentang persepsi atasan dan bawahan untuk menentukan dasar dan corak pengakuan yang diterima bawahan tentang prestasi yang baik dengan jelas, hasil penelitian itu menunjukkan bahwa para manajer dan bawahannya sering mempunyai persepsi yang berbeda.

Menurut Mangkunegara (1993: 6) persepsi adalah suatu proses pemberian arti atau makna terhadap lingkungan. Persepsi juga meliputi kognisi (pengetahuan), dalam hal ini persepsi mencakup penafsiran objek, penerimaan stimulus (input), pengorganisasian stimulus, dan penafsiran terhadap stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap.

Dari berbagai pengertian dan penjabaran diatas, kiranya kita bisa mengambil suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya persepsi itu adalah proses pemberian arti oleh seseorang terhadap lingkungannya, oleh karena itu tiap-tiap orang akan memberi arti yang berbeda-beda terhadap obyek yang sama. Dan budaya organisasi merupakan salah satu objek persepsi, apakah budaya organisasi itu dinilai positif atau tidak, itu tergantung individu dalam menyeleksi, mengorganisasi, dan menafsirkan informasi yang diterimanya. Sebab, dalam persepsi, dibutuhkan obyek atau stimulus yang dipersepsi, proses pengorganisasian dan penginterpretasian terhadap stimulus, penggunaan indera dalam memahami stimulus itu, serta penghayatan dan perasaan terhadap obyek

tersebut sehingga stimulus yang diterima merupakan sesuatu yang bisa dimaknai, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap perilaku dan pembentukan sikap.

Jadi, persepsi budaya organisasi adalah penafsiran terhadap seperangkat pemahaman, nilai-nilai, ide-ide dan kepercayaan yang dianut bersama oleh para anggota organisasi, seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus.

1. Syarat-Syarat Persepsi

Menurut Walgito (1985: 51), agar individu dapat menyadari, dapat mengadakan persepsi, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

1) Adanya obyek yang dipersepsi

Obyek menimbulkan stimulus yang mengenai alat indera atau reseptor. Stimulus dapat datang dari luar langsung mengenai alat indera (reseptor), dapat datang dari dalam, yang langsung mengenai syaraf penerima (sensoris) yang bekerja sebagai reseptor.

2) Alat indera atau reseptor

Yaitu merupakan alat untuk menerima stimulus. Disamping itu harus ada pula syaraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan stimulus yang diterima reseptor ke pusat susunan syaraf yaitu otak sebagai pusat kesadaran, dan sebagai alat untuk mengadakan respon yang diperlukan oleh syaraf motoris.

3) Adanya perhatian

Untuk menyadari atau untuk mengadakan persepsi sesuatu diperlukan pula adanya perhatian yang merupakan langkah pertama sebagai

suatu persiapan dalam mengadakan persepsi. Sebab tanpa perhatian tidak akan terjadi persepsi.

2. Jenis-jenis persepsi.

Dalam buku Mifta Toha (Toha, 1990: 140), Irwanto mengategorikan jenis-jenis persepsi menjadi dua hal, yaitu:

- 1) *Persepsi positif*, yaitu persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan atau tanggapan yang diteruskan dengan upaya pemanfaatannya.
- 2) *Persepsi negatif*, yaitu menggambarkan segala pengetahuan dan tanggapan yang tidak selaras dengan obyek yang dipersepsi, hal ini akan diteruskan dengan kepasifan atau menolak dan menentang obyek yang dipersepsi.

Dari klasifikasi jenis persepsi diatas dapat kita fahami bahwa ketika suatu objek dipersepsikan secara positif oleh seorang individu maka akan terjadi proses pemanfaatan terhadap persepsi tersebut baik dalam bentuk perilaku atau ucapan, akan tetapi jika suatu objek dipersepsikan secara negatif oleh seorang individu maka persepsi tersebut akan diteruskan dengan tindakan menolak, pasif atau bahkan menentang terhadap objek tersebut.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi.

Menurut Rakhmat (2000: 52), terjadinya persepsi terlebih dahulu sangat dipengaruhi oleh adanya perhatian, perhatian sendiri adalah, proses mental ketika

stimuli atau rangkaian stimuli menjadi menonjol dalam kesadaran pada saat stimuli lainnya melemah. dalam persepsi ini menurut Krech dan Crutchfield (1977: 235, dalam Rakhmat, 2000: 51-59) terdapat dua faktor yang mempengaruhi persepsi, yaitu:

- 1) Faktor fungsional atau personal, yaitu faktor yang berasal dari kebutuhan, kerangka rujukan (*frame of reference*), pengalaman masa lalu, suasana hati (*mood*), sifat-sifat individu, tingkat pendidikan dan pengetahuan, serta proses belajar.
- 2) Faktor struktural, yaitu faktor yang berasal semata-mata dari sifat stimuli fisik, dan efek-efek syaraf yang ditimbulkannya pada sistem syaraf individu.

Adapun menurut Siswanto (1990: 78) faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang atas orang lain, objek, dan tanda adalah:

- 1) Organisasi perseptual, yaitu kecenderungan individu untuk menyusun pola rangsangan dari segi hubungan latar belakang. (gambar adalah yang menjadi pusat perhatian. Sedangkan latar belakang adalah gambar yang dialami tetapi kelihatan samar-samar).
- 2) Stereotip, yaitu suatu refleksi dari prasangka konsepsi (*conceptual bias*). Dan hal ini sering digunakan untuk deskripsi penilaian mengenai seseorang atas dasar keanggotaan kelompok etnisnya.
- 3) Karakteristik manajer, yaitu sifat-sifat pribadi yang dimiliki oleh manajer dalam mempersepsi perilaku dan perbedaan individual terhadap bawahannya.

- 4) Faktor situasioanal, yaitu tekanan waktu, sikap individu yang bekerja sama dengan manajer dan faktor-faktor situasi lain yang mempengaruhi persepsi.
- 5) Kebutuhan, kebutuhan dan keinginan individu, termasuk manajer akan mempengaruhi persepsi.
- 6) Emosi, emosi tampaknya merupakan sesuatu yang banyak mempengaruhi persepsi.

Sedangkan menurut Shaleh dan Wahab (2004: 118), persepsi dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah:

- 1) Perhatian yang selektif, yaitu pemusatan perhatian individu terhadap stimulus tertentu saja.
- 2) Ciri-ciri stimulus, yaitu adanya penonjolan dari stimulus tertentu, yang membuatnya tampak lebih menarik perhatian.
- 3) Nilai dan kebutuhan individu, yaitu pola nilai dan kebutuhan yang dimiliki individu akan menyebabkan persepsi yang berbeda.
- 4) Pengalaman terdahulu, yaitu ingatan tentang masa lalu yang sangat mempengaruhi cara seseorang mempersepsi dunianya.

Dari pemaparan beberapa teori diatas semakin menegaskan kepada kita bahwa persepsi seseorang terhadap suatu objek bukan merupakan suatu proses psikologis yang berdiri sendiri, sebab sesungguhnya persepsi sangat terkait erat dengan seluruh situasi yang ada pada diri seseorang baik yang bersifat internal ataupun eksternal.

4. Fungsi persepsi.

Sebagaimana yang dikutip dalam skripsi Farida (2003: 10) Fungsi persepsi, menurut Jiwanto adalah:

- 1) Memberikan layanan kepada kehidupan psikologis yaitu agar segala tindakan yang dilakukan selaras dan seimbang dengan sifat yang dimiliki reseptor.
- 2) Sebagai pintu gerbang masuknya ide-ide baru dalam kehidupan psikologis reseptor.
- 3) Sebagai jembatan ke arah penentuan sikap tingkah laku, yaitu sikap dan tingkah laku yang dilakukan oleh reseptor terhadap objek yang dipersepsikan.

Secara umum fungsi persepsi menurut Atkinson (1997: 276) adalah untuk:

- 1) **Pengenalan pola**, atau disingkat dengan pengenalan (*Recognition*) saja, yaitu proses mengetahui apakah objek tersebut sebenarnya, untuk kemudian mengetahui beberapa sifat pentingnya.
- 2) **Lokalisasi spasial**, atau lokalisasi, yaitu cara yang digunakan oleh individu untuk bernavigasi dalam lingkungan. Sehingga individu tidak sampai menabrak benda, terjadi kesalahan dalam meraih benda, dan masuk ke jalan atau situasi yang berbahaya.

5. Proses terjadinya persepsi.

Menurut Istiqomah (1988: 45). Proses yang terjadi dalam persepsi adalah proses sosial yang didapatkan melalui penginderaan yang dihubungkan dengan

hal-hal yang ada dalam pengalaman orang yang bersangkutan baik di masa lampau, ataupun sekarang, dan asosiasi tersebut pertama kali bekerja dalam tahapan penafsiran.

Menurut Kinnear (1987) Terdapat lima indikator penting terjadinya proses persepsi; yaitu :

- 1) Pemaparan; pemaparan stimulus yang menyebabkan individu menyadari stimulus tersebut melalui panca indera.
- 2) Perhatian; kapasitas pengolahan yang dialokasikan individu terhadap stimulus yang masuk.
- 3) Pemahaman; yaitu proses interpretasi terhadap makna stimulus.
- 4) Penerimaan; dampak persuasif stimulus kepada individu.
- 5) Retensi; pengalihan makna stimulus dan persuasi ke ingatan jangka panjang.

Selanjutnya dalam proses persepsi ini melalui sebuah proses yang disebut sebagai proses perseptual, yaitu proses yang terjadi pada permulaan interaksi, tapi proses ini tidak hanya berhenti sampai tahap itu saja. Dalam mempersepsi suatu obyek selanjutnya akan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) *Tahap pertama*, individu menghadapi stimulus dari suatu obyek.
- 2) *Tahap kedua*, individu menyadari bahwa dihadapannya ada stimulus, sehingga ia mengamati stimulus yang ada (berinteraksi), kemudian dalam melaksanakan atau penerimaannya ada yang langsung menghadapi obyek, ada yang tidak langsung dalam artian tidak berhadapan dengan objek (melalui informasi).

- 3) *Tahap ketiga*, dengan melalui pengetahuan yang dimiliki individu dapat mengenal obyek yang dihadapi. Pada tahap ini tidak begitu menimbulkan perubahan terhadap individu secara psikologis.
- 4) *Tahap keempat*, individu menghadapi serta berusaha menampilkan kembali apa yang telah mereka peroleh dari pengamatan. Pemunculan kembali sudah pasti tidak persis aslinya dalam lingkungan maupun kelompok serta kondisi lainnya.
- 5) *Tahap kelima*, individu menentukan suatu keputusan menerima atau menolak obyek yang ada.
- 6) *Tahap keenam*, individu melaksanakan keputusan yang diambil dengan segala konsekwensinya.

D. TINJAUAN ISLAM TENTANG PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI

Budaya berasal dari bahasa sansekerta “Buddhayah” bentuk jamak dari Budhi yang artinya ‘akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental’. Budi daya berarti memberdayakan budi. Sedangkan dalam bahasa inggris dikenal dengan culture (bahasa latin: colere), yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (pertanian) yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (value), karsa (creativity), dan karya-karyanya (performance).

Secara praktis, di dalam pemahaman kita tentang budaya adalah adanya kandungan utama yang antara lain sebagai berikut:

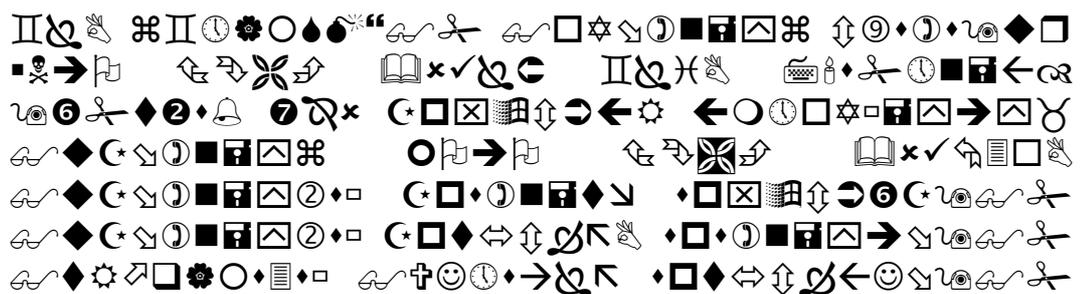
1. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan

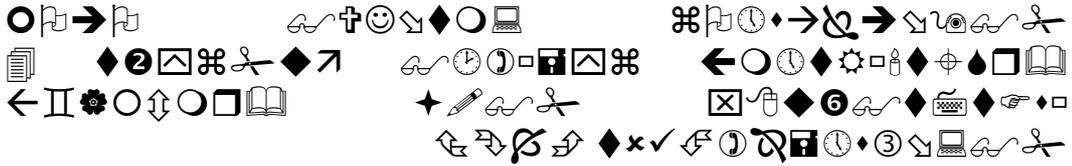
mempengaruhi sikap dan tingkah laku (*the total way of life of a people*).

2. Adanya pola nilai, sikap tingkah laku (termasuk bahasa), hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumennya, sistem kerja, teknologi (a way of thinking, feeling, and believing).
3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu.
4. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan non-sosial.

Persepsi adalah fungsi psikhis yang penting, yang menjadi jendela pemahaman dan realitas kehidupan yang dihadapi manusia. Manusia sebagai makhluk yang diberikan amanah kekhalfahan diberikan berbagai macam keistimewaan yang salah satunya adalah fungsi dan proses dan fungsi persepsi yang lebih rumit dan lebih kompleks dibandingkan dengan makhluk lainya. Dalam Al-qur'an beberapa proses dan fungsi persepsi dimulai dari proses penciptaan.

Dalam surat Q.S. Al-mu'minun ayat 12-14 disebutkan





Artinya:

12. Dan Sesungguhnya kami Telah menciptakan manusia dari suatu saripati (berasal) dari tanah.

13. Kemudian kami jadikan saripati itu air mani (yang disimpan) dalam tempat yang kokoh (rahim).

14. Kemudian air mani itu kami jadikan segumpal darah, lalu segumpal darah itu kami jadikan segumpal daging, dan segumpal daging itu kami jadikan tulang belulang, lalu tulang belulang itu kami bungkus dengan daging. Kemudian kami jadikan dia makhluk yang (berbentuk) lain. Maka Maha sucilah Allah, Pencipta yang paling baik. (DEPAG. R.I, 1989: 527)

Persepsi budaya organisasi adalah penafsiran seperangkat pemahaman, nilai-nilai, ide-ide dan kepercayaan yang sama dianut oleh para anggota organisasi, yang terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus. Dalam bahasa arab konsep persepsi disebutkan dengan istilah ادراك الحسن yang artinya adalah persepsi atau daya pemahaman (dalam Ali dan Muhdlor, Tanpa tahun: 65).

Menurut Shihab (2003: 588) ungkapan وما ادراك digunakan secara terulang dalam Al-Qur'an sebanyak 13 kali, lima diantaranya menyangkut hari kemudian, empat menyangkut neraka, dan masing-masing sekali menyangkut surga 'Illiyyun, Lailatul Qadr, Ath Thariq, serta Al-'Aqabah. Kesemuanya merupakan hal-hal yang sangat hebat dan sulit ditemukan dalam bahasa manusia kalimat-kalimat yang dapat menggambarkan hakikat dan kehebatannya.

Berikut adalah sebagian ayat-ayat yang menggunakan lafadz وما ادراك:

1. Surat Al-Haqqah: 3 Allah berfirman:



Artinya:

1. Hari kiamat[1501],
2. Apakah hari kiamat itu?
3. Dan tahukah kamu apakah hari kiamat itu?

[1501] Al Haaqaah menurut bahasa berarti yang pasti terjadi. hari kiamat dinamai Al Haaqaah Karena dia pasti terjadi. (DEPAG, 1989)

2. Surat Al-Mudatsir: 27 Allah berfirman:



Artinya:

26. Aku akan memasukkannya ke dalam (neraka) Saqar.
27. Tahukah kamu apakah (neraka) Saqar itu?
28. Saqar itu tidak meninggalkan dan tidak membiarkan [1527].

[1527] yang dimaksud dengan tidak meninggalkan dan tidak membiarkan ialah apa yang dilemparkan ke dalam neraka itu diazabnya sampai binasa Kemudian dikembalikannya sebagai semula untuk diazab kembali. (DEPAG, 1989)

3. Surat Al-Mursalat: 14 Allah berfirman:



Artinya:

13. Sampai hari keputusan.
14. Dan tahukah kamu apakah hari Keputusan itu?
15. Kecelakaan yang besarlah pada hari itu bagi orang-orang yang mendustakan. (DEPAG, 1989)

Kalimat وما ادراك digunakan Al-Qur'an untuk menggambarkan sesuatu yang sangat agung dan yang amat sulit bahkan mustahil dijangkau hakikatnya oleh manusia – tanpa bantuan Allah – karena pada umumnya redaksi tersebut dikaitkan dengan alam metafisika, seperti surga, neraka, dalam berbagai namanya dan hal-hal yang amat luar biasa, seperti *lailah al-Qadr* dan *al-'Aqabah* (jalan mendaki menuju kejayaan) (Shihab, 2003: 410)

Dari penafsiran oleh Shihab terhadap lafadz وما ادراك tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi digunakan oleh manusia untuk memaknai setiap objek, oleh sebab itu baik dan buruknya persepsi tergantung dari bagaimana cara memaknai terhadap suatu objek.

E. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen karyawan terhadap organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adalah oleh persepsi, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hermanto (2004) menemukan adanya hubungan positif antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan. Menurut Yuwono (2005: 138) hubungan antara komitmen dengan prestasi kerja sama halnya dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi, kadangkala kurang jelas. Orang dengan komitmen yang kuat untuk bekerja, secara teori akan mempunyai keyakinan yang kuat dan mampu mengarahkan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan sampai pada tingkat keberhasilan. Sehingga perilaku yang muncul diduga dalam bentuk tidak pernah membolos, memiliki usaha yang keras untuk mencapai standart kerja yang tinggi. Namun ini semua seringkali sulit dibuktikan dalam sebuah riset. Komitmen organisasi juga diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan intensi untuk tetap tinggal di perusahaan atau loyal pada perusahaan.

Menurut Tasmara (2002: 85) Penelitian menunjukan bahwa pegawai atau karyawan yang memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan merupakan orang yang paling rendah tingkat stresnya dan dilaporkan bahwa mereka yang berkomitmen itu merupakan orang yang paling merasakan kepuasan dari pekerjaannya itu

Menurut Robbins (1996: 295), budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Jelas ini memberi manfaat kepada suatu organisasi. Dari titik pandang seorang karyawan, budaya bernilai karena mengurangi kedwihartian. Budaya memberi tahu karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Namun kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial bersifat dwifungsional, teristimewa budaya yang kuat, pada keefektifan suatu organisasi.

Akan tetapi, dari semua *thesis* yang dihasilkan oleh berbagai penelitian tersebut, penulis belum menemukan penelitian yang secara spesifik membahas tentang hubungan antara persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dengan komitmen mereka terhadap organisasi.

F. KORELASI ANTARA PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI

Pengertian budaya organisasi adalah suatu sistem makna (persepsi) bersama, yang mencakup sistem nilai, norma-norma atau aturan, falsafah, kepercayaan, dan sikap (perilaku) yang dianut bersama oleh para anggota (karyawan) yang berpengaruh terhadap pola kerja, pola komunikasi, dan perilaku yang membedakannya dengan organisasi lain.

Sedangkan pengertian Komitmen organisasi adalah peristiwa ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi, dan adanya keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya serta pengidentifikasian dirinya dalam organisasi. Dan orang yang mempunyai komitmen organisasi akan menunjukkan identifikasi terhadap organisasi tersebut, nilai-nilai keanggotaan, persetujuan terhadap tujuan-tujuan dan sistem nilai organisasi, serta siap sedia bekerja untuk kepentingan organisasinya.

Komitmen organisasi merupakan salah satu dari sikap kerja, dimana sikap merupakan dasar dari timbulnya perilaku pada manusia, terbentuknya suatu sikap pada manusia terlebih dahulu diawali dengan adanya proses persepsi terhadap suatu objek, yang kemudian mengkristal dan membentuk menjadi suatu sikap.

Menurut Robbins (1996: 295), budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Jelas ini memberi manfaat kepada suatu organisasi. Dari titik pandang seorang karyawan, budaya bernilai karena mengurangi kedwihartian. Budaya memberi tahu karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Namun kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial bersifat dwifungsional, terutama budaya yang kuat, pada keefektifan suatu organisasi.

Akan tetapi terjadi suatu *paradoks* ketika suatu organisasi mempekerjakan karyawan-karyawan yang berbeda ras, kelamin, etnis, atau beberapa perbedaan lain yang cukup signifikan, sementara organisasi telah memiliki budaya yang telah sangat kuat tertanam dalam perusahaan tersebut. Mengingat budaya yang kuat mengenakan tekanan yang cukup besar pada karyawan untuk menyesuaikan diri (konformitas), dimana perusahaan membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima. Sehingga diduga hal itu akan menimbulkan perasaan tidak nyaman pada diri karyawan, sebab terdapat kemungkinan terjadinya ketidak sesuaian antara nilai-nilai dari budaya mereka masing-masing dengan budaya organisasi yang telah kuat tersebut.

G. HIPOTESIS

Berdasarkan penjabaran diatas, dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis yaitu:

H0: Tidak ada hubungan positif antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

H1: Ada hubungan positif antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini rancangan penelitian yang akan digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif, dengan menggunakan pengukuran terhadap atribut persepsi dan komitmen pegawai PT. Nestle, sebagai mana dikemukakan oleh Azwar (2004:1) pengukuran merupakan proses kuantifikasi suatu atribut. Sehingga pengukuran yang dilakukan diharapkan akan menghasilkan data yang valid dan harus dilakukan secara sistematis.

Disamping itu, menurut Hadi (2000) penelitian kuantitatif di lihat dari jenis datanya adalah penelitian yang datanya berupa angka-angka. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk membuat generalisasi (inferensi), estimasi yaitu prediksi tentang ciri populasi berdasarkan analisa dan sampel penelitian sesuai dengan tujuan penelitian, maka design penelitian yang akan digunakan adalah korelasional, penelitian ini memungkinkan pengukuran beberapa variabel dan yang diperoleh adalah taraf atau tinggi rendahnya saling berhubungan dan bukan ada tidaknya saling hubungan tersebut.

B. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Untuk dapat meneliti suatu konsep secara empiris, konsep tersebut harus dioperasionalkan dengan mengubahnya menjadi Variabel. Menurut Sutrisno Hadi dalam Arikunto (2002: 94) variabel adalah gejala yang bervariasi. misalnya, jenis kelamin, berat badan, dan sebagainya. Gejala adalah objek penelitian, sehingga variabel adalah objek penelitian yang bervariasi. Dalam penelitian ini variabel yang akan digunakan adalah dua variabel, yaitu:

1. **Variabel terikat (dependent variable)** atau **variabel Y**: Menurut Kerlinger (1992; 58, dalam Abrory, 2003) adalah variabel yang dipradugakan, yang bervariasi mengikuti perubahan dari variabel bebas. Umumnya merupakan kondisi yang ingin kita ungkap dan kita jelaskan.
2. **Variabel bebas (independent variable)** atau **variabel X**: Menurut Kerlinger (1992; 58 dalam Abrory, 2003) adalah variabel yang dipandang sebagai penyebab munculnya variabel terikat yang diduga sebagai akibat-akibatnya.

Adapun pembagian variabel yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a) **Variabel terikat (Y)**: Komitmen organisasi
- b) **Variabel bebas (X)**: Persepsi terhadap budaya organisasi

C. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional berarti batasan masalah secara operasional merupakan penegasan arti dari konstruk atau variabel yang dinyatakan dengan cara tertentu untuk mengukurnya, selain itu definisi operasional merupakan spesifikasi kegiatan dalam mengukur suatu variabel.

Menurut Kerlinger (1992: 51, dalam Abrory, 2003) menyebutkan definisi operasional sebagai (proses) melekatkan arti pada suatu variabel, yaitu dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Singkatnya definisi dalam hal ini secara praktis akan memberikan batasan atau arti suatu variabel dengan merinci hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut.

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Persepsi Budaya Organisasi** adalah pandangan atau pemaknaan seseorang atau banyak orang terhadap suatu sistem makna (persepsi)

bersama, yang mencakup sistem nilai, norma-norma atau aturan, falsafah, kepercayaan, dan sikap (perilaku) yang dianut bersama oleh para anggota (karyawan) organisasi, yang berpengaruh terhadap pola kerja, pola komunikasi, dan perilaku dan membedakannya dengan organisasi-organisasi lain. Persepsi tersebut bisa berupa persepsi positif dan persepsi negatif, jika persepsi tersebut positif maka akan terjadi proses pemanfaatan terhadap objek yang dipersepsi, akan tetapi jika persepsinya adalah negatif maka akan terjadi tindakan menolak, pasif ataupun menentang.

2. **Komitmen organisasi** adalah Identifikasi, keterlibatan, keyakinan dan loyalitas individu terhadap nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi serta bersedia turut berperan dalam mewujudkan tujuan organisasinya.

D. POPULASI DAN SAMPEL

Menurut Arikunto (2002: 108) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Sedang menurut Hadi (1990: 73) populasi adalah keseluruhan individu yang tidak dapat diduga. Mengingat jumlah responden yang akan dijadikan subjek penelitian termasuk dalam kategori jumlah tak terhingga atau besar, maka penelitian dilaksanakan dengan mengambil sebagian saja dari keseluruhan populasi, sehingga penelitian ini menjadi penelitian sampel.

Sedangkan sampel menurut Arikunto (2002: 109) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Adapun pedoman yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil, menurut Arikunto (2002: 112) adalah apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, akan tetapi jika jumlah

subjeknya besar maka jumlah sampel yang diambil adalah antara 10-15 % atau 20-25% atau lebih, setidaknya tergantung dari:

1. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga, dan dana.
2. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut sedikit banyaknya data.
3. Besar kecilnya risiko yang ditanggung oleh peneliti. Untuk penelitian yang risikonya besar tentu saja jika sampelnya besar, maka hasilnya akan lebih baik.

Adapun teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah, *purposive sampling* (sampel dengan karakteristik tertentu), yaitu suatu pengambilan sampel berdasarkan adanya ciri-ciri tertentu. Adapun ciri-ciri sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan yang ikut berpartisipasi dalam program BEST (*Business Excellence Through Speed and Teamwork*) dan timnya telah lolos dalam 12 tim yang masuk dalam *Local Convention*. Dimana total karyawan yang berpartisipasi adalah berjumlah 24 tim dan masing-masing tim terdiri lima atau enam orang, sehingga jumlah total peserta adalah sebanyak 144 orang, yang kemudian diambil 51 orang sebagai sampel.

E. METODE PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data adalah:

1. *Metode kuesioner atau angket.*

Menurut Faisal (2005: 122) Yaitu suatu alat pengumpulan data berisi daftar pertanyaan secara tertulis yang ditujukan kepada subjek atau responden penelitian. Sedangkan menurut Arikunto (2002; 128) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui.

Adapun bentuk angket yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah angket *Rating scale* (skala bertingkat), yaitu sebuah pernyataan yang diikuti oleh kolom-kolom yang menunjukkan tingkat-tingkatan misalnya, mulai dari sangat setuju sampai ke sangat tidak setuju.

2. *Metode observasi.*

Menurut Arikunto (2002: 133) Observasi adalah suatu kegiatan yang memuat perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera. Jadi, mengobservasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap. Observasi bisa dilakukan dengan tes kuesioner, rekaman gambar, dan rekaman suara, Metode observasi ini digunakan untuk mengambil data tentang bentuk-bentuk kebudayaan yang ada dalam perusahaan, seperti sistem kerja, waktu kerja, pola komunikasi, dll.

3. *Metode dokumentasi*

Menurut Arikunto (2002: 135) dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya. Metode ini dipakai untuk menggali data tentang profil perusahaan, peraturan perusahaan, struktur organisasi, dan sebagainya.

4. *Metode interview*

Menurut Arikunto (2002: 132) interview adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (interviewee). Metode ini dilakukan untuk menggali data tentang, definisi, waktu, metode, dan tujuan dari setiap aktifitas organisasi serta tentang tugas dari masing-masing departemen yang ada di PT. Nestle Indonesia.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen yang digunakan dalam Penelitian ini adalah menggunakan dua buah angket, yaitu angket tentang persepsi terhadap budaya organisasi dan angket tentang komitmen organisasi dan kemudian dari kedua angket tersebut dikorelasikan dengan menggunakan korelasi product moment.

Adapun rancangan dari angket tersebut tertuang dalam bentuk *blue print* sebagai berikut:

Tabel 1
Blue Print Angket Persepsi Budaya Organisasi

No	VARIABEL	INDIKATOR	F	UF	N
1	Persepsi budaya organisasi	HPWT	1, 3	2, 4	4
2		BEST	5, 7	6, 8	4
3		Hygiene	9	10	2
4		Safety	11	14	2
5		ToolBox	15	12	2
6		Tasting	13	17	2
7		5S	16	18	2
Σ		18			

Tabel 2
Blue Print Angket Komitmen Organisasi

No	VARIABEL	INDIKATOR	F	UF	N
1	Komitmen organisasi	Identifikasi	19, 21, 23	20, 22, 24	6
2		Keterlibatan	9, 11, 13, 15, 17	10, 12, 14, 16, 18	10
3		Loyalitas	1, 3, 5, 7	2, 4, 6, 8	8
Σ		24			

Adapun metode pengisian angket yang akan digunakan adalah menggunakan skala Likert, dimana jawaban dari angket tersebut disusun dalam empat skala kontinum dari 1-4 untuk butir unfavorable, dengan perincian sangat setuju (SS) nilai = 1, setuju (S) nilai = 2, tidak setuju (TS) nilai = 3, dan sangat

tidak setuju (STS) nilai =4. Dan untuk butir favorable besar nilai bergerak dari 4-1 dengan perincian, sangat setuju (SS) nilai = 4, setuju (S) nilai = 3, tidak setuju (TS) nilai = 2, dan sangat tidak setuju (STS) nilai =1 (Hermanto, 2004). ini berarti semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai. Adapun peniadaan pilihan jawaban ragu-ragu menurut Hadi (1993) adalah karena:

- 1) Jawaban ragu-ragu dikategorikan sebagai jawaban tidak memutuskan, sehingga dapat menimbulkan makna yang berganda berupa belum memberi keputusan, sehingga nampak masih mengambang dan tidak pasti atau diartikan sebagai netral.
- 2) Tersedianya pilihan jawaban ditengah akan menimbulkan kecenderungan subjek untuk memilih jawaban ditengah, terutama bila masih ragu-ragu dalam menentukan pilihan.
- 3) Tidak tersedianya jawaban ditengan secara tidak langsung membuat subjek harus menemukan pendapat dengan lebih pasti kearah setuju atau tidak setuju.

Uji coba instrumen penelitian yang digunakan adalah uji coba instrumen terpakai, hal ini berarti bahwa hasil uji coba langsung digunakan untuk menguji hipotesa penelitian. Penggunaan angket uji terpakai ini didasarkan pada pertimbangan bahwa dengan menggunakan uji coba terpakai ini peneliti tidak perlu membuang waktu, tenaga, dan biaya untuk keperluan uji coba semata (Hadi, 2000: 87)

G. VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Validitas

Menurut Arikunto (2002: 144) Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau shahih mempunyai validitas yang tinggi. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan.

Uji validitas yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus korelasi Pearson, atau yang lebih dikenal dengan rumus *korelasi product moment*, Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi produk moment

N = jumlah subyek

X = jumlah skor item

Y = jumlah skor total.

2. Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002: 154) reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Dimana instrumen tersebut tidak bersifat tendensius sehingga bisa mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu.

Mengingat data yang diolah merupakan data yang berbentuk skala, maka rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{K}{(K-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total (Arikunto, 2002: 171)

H. METODE ANALISIS DATA

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik, sehingga dapat diambil kesimpulan. Statistik berarti cara-cara ilmiah yang dipersiapkan untuk mengumpulkan, menyusun, menyajikan, dan menganalisa data penelitian yang berbentuk angka-angka dan diharapkan dapat menyediakan dasar-dasar yang dapat dipertanggung jawabkan untuk menarik kesimpulan-kesimpulan yang besar dan untuk mengambil keputusan-keputusan yang baik (Hadi, 2000: 22)

1. Analisis kategorisasi dan prosentase

Adapun data yang telah terkumpul melalui instrumen penelitian, untuk mengetahui gambaran tingkat (kategorisasi) atas masing-masing variabel pada responden dengan menggunakan acuan standar. Pengkategorisasian hasil penelitian ini menggunakan perluasan dari acuan pengkategorisasian Sutrisno Hadi (2000). Pengkategorisasian yang digunakan untuk mengukur persepsi terhadap budaya organisasi adalah dengan menggunakan tiga kategorisasi, hal ini

sebagaimana yang dinyatakan oleh Irwanto (dalam Thoha, 1990: 140), yang mengkategorikan jenis-jenis persepsi menjadi dua hal, yaitu:

- a. *Persepsi positif*, yaitu persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan atau tanggapan yang diteruskan dengan upaya pemanfaatannya.
- b. *Persepsi negatif*, yaitu menggambarkan segala pengetahuan dan tanggapan yang tidak selaras dengan obyek yang dipersepsi, hal ini akan diteruskan dengan kepasifan atau menolak dan menentang obyek yang dipersepsi.

Sedang kategori yang ketiga adalah pengembangan dari penulis yang merupakan perluasan dari pengkategorisasiannya Hadi (2000) yaitu:

- c. *Persepsi Netral*, yaitu persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan atau tanggapan yang tidak selalu diteruskan pada upaya pemanfaatannya, juga tidak selalu ditolak dan ditentang.

Sedangkan untuk kategorisasi komitmen organisasi adalah dengan menggunakan tiga kategorisasi. Sehingga bisa mendapatkan kategorisasi yang rinci dan jelas mengenai objek, sesuai dengan variabel yang diteliti.

Adapun rumus yang dipakai untuk pengkategorisian tersebut adalah menggunakan rumus Mean dan rumus Standar deviasi (SD).

Tabel 3

Rumus Untuk Kategorisasi Persepsi Budaya Organisasi

NO	KATEGORI	RUMUS
1	Positif	Mean + 1 SD
2	Netral	Mean – 1 SD ≤ X < Mean + 1 SD
3	Negatif	X < Mean – 1 SD

Tabel 4**Rumus Untuk Kategorisasi Komitmen Organisasi**

NO	KATEGORI	RUMUS
1	Tinggi	Mean + 1 SD
2	Sedang	Mean – 1 SD ≤ X < Mean + 1 SD
3	Rendah	X < Mean – 1 SD

Pencarian Mean dengan menggunakan rumus:

$$\text{Mean} = \frac{\sum FX}{N}$$

Keterangan:

$\sum F X$ = Jumlah nilai yang sudah dikalikan dengan frekwensi masing-masing.

N = Jumlah subyek.

Adapun rumus pencarian SD adalah:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum FX^2}{N} - \left(\frac{\sum FX}{N}\right)^2}$$

(Hadi, 1993: 261)

Setelah diketahui norma dengan Mean dan Standar deviasi (SD) maka dihitung dengan rumus prosentase sebagai berikut:

$$P = F / N \times 100 \%$$

Keterangan:

F = Frekwensi

N = Jumlah subjek

2. Analisis product moment

Menurut Faisal (2005: 224) dalam statistik, prosedur yang mengukur tingkat hubungan positif atau negatif antara variabel-variabel, disebut teknik korelasional. Hasil teknik statistik tersebut dikenal sebagai koefisien korelasi (*correlation coefficients*) yang merupakan penunjuk kuantitatif dari jenis dan tingkat hubungan antar variabel. Koefisien korelasi atau angka korelasi, bergerak dari -1 sampai +1 angka korelasi -1 menunjukkan korelasi negatif yang mutlak dan angka korelasi +1 menunjukkan korelasi positif yang mutlak, nilai antara keduanya menunjukkan keragaman tingkat korelasi yang terjadi. Jika tidak terdapat hubungan sistematis antar variabel angka korelasinya adalah 0.

Korelasi product-moment merupakan teknik pengukuran tingkat hubungan antara dua variabel yang datanya berskala interval atau rasio. Angka korelasinya disimpulkan dengan r . Angka r product-moment mempunyai kepekaan terhadap konsistensi hubungan timbal-balik antarvariabel. Rumus penghitungan product-moment sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi r

X = Skor dalam distribusi variabel X

Y = Skor dalam distribusi variabel Y

N = Banyaknya pasangan skor X dan skor Y (banyaknya subjek).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum objek penelitian

1. Nestle sebagai perusahaan makanan dunia

Nestle SA (Vevey Switserland) merupakan pelopor perusahaan makanan dunia. Slogannya *“Good Food, Good Life”*, yang menunjukkan komitmen perusahaan dalam mengkombinasikan IPTEK dan ketertarikan Nestle untuk merespon kebutuhan dasar manusia : keselamatan dan makanan enak untuk kehidupan yang lebih baik.

Sekarang ini, Nestle dikategorikan sebagai perusahaan makanan no. 1 di dunia, No.8 di perusahaan terbesar Eropa, dan No. 31 di perusahaan terbesar dunia, Produk Nestle yang tersedia di Indonesia adalah :

- a. Consumer nutrition : Cap Nona, Milo, Omega
- b. Beverages : Nescafe
- c. Infant Nutrition : Nestle Lactogen, NAN
- d. Culinary : Carnation, Maggi
- e. Confectionary : Foxs, KitKat, Polo, Crunch
- f. Petcare
- g. Clinical nutrition
- h. Out-of-home
- i. Breakfast cereal

2. Sejarah Nestle

Musim gugur 1867, Henry Nestle sangat memperhatikan masalah tentang bayi yang meninggal kurang dari 1 tahun. Henry menyuruh temannya seorang dokter untuk menyelamatkan bayi prematur. Kondisi bayi lemah karena makanan spesial bayi pada saat itu belum tersedia.

Henry kemudian membawa bayi tersebut ke rumahnya dan diberikannya makanan yang berbahan roti, kualitas susu yang tinggi, dan gula. Keajaiban terjadi, bayi tersebut kondisinya semakin baik. Sejak itu, temuan Henry semakin terkenal dan dia mendirikan perusahaan makanan bayi.

Makanan bayi, menjadi produk utama Nestle dan menyebar ke seluruh dunia. Nama produk disesuaikan dengan negara yang bersangkutan. Tapi nama “Nestle” selalu digunakan pada produk tersebut, seperti : NESLITE BREAD dan MILK FLOUR (England), NESTLE MILK FOOD (America dan Australia), HAKINA LACTEADA NESTLE (Spain), NESTLE BUBUR SUSU (Indonesia), dll.

Keahliannya tidak hanya menemukan makanan bayi yang baik, tetapi juga sebagai orang Swiss pertama yang membangun industri modern dan juga berpikir tentang pentingnya gambaran kerjasama dan persamaan. Simbol dari burung yang memberi makan anaknya di sarang merefleksikan image Nestle sebagai perusahaan yang memproduksi makanan yang berkualitas baik. Logo ini masih digunakan sampai dengan sekarang. Kematian Henry (anak ke-11 dari 14 bersaudara) pada 1890 bukan merupakan akhir dari Neslte. Buktinya, kita tetap bisa menikmati produk Nestle di seluruh dunia.

3. Sejarah Nestle Indonesia

Akhir abad 19 (koloni Belanda), MILKMAID atau yang lebih dikenal dengan nama Cap Nona sangat disukai konsumen Indonesia meskipun belum didirikan di Indonesia. Susu kental manis ini dijual bebas di setiap desa.

Sejak 1965 dengan dibukanya para pemodal asing, mendorong Nestle Indonesia untuk merangkul mitra yang memiliki kesamaan visi dan misi dalam menghasilkan produk makanan bermutu. Dengan berjalannya waktu, tepat tanggal 29 Maret 1971 kantor pusat Nestle didirikan di Indonesia, dengan menciptakan jaringan distribusi yang luas, serta manajemen yang solid dan kokoh. Berbagai produk yang berkaitan dengan susu seperti BEAR BRAND, CARNATION, NESTLE DANCOW BALITA, NESTLE BUBUR SUSU, dan NESTLE BUBUR BALITA diproduksi oleh pabrik pertama ini. Sejak 1973, produksi MILKMAID atau yang lebih dikenal dengan TJAP NONA juga dihasilkan oleh pabrik yang letaknya di Jawa Timur.

Profesionalisme dalam penjualan produk sudah dilakukan dengan mengganti produk yang kadaluwarsa dan masih tersebar di berbagai toko maupun warung dengan produk baru. Faktor penting lainnya adalah ketelitian dalam berproduksi sebelum disalurkan ke pasar. Pengolahan, rasa, warna, dan bau diperiksa satu persatu agar kualitas produk terjaga dengan baik. Inilah yang menjadikan produk Nestle selalu dicari konsumen sampai sekarang.

Sebagai salah satu Negara produsen kopi terbaik dunia Indonesia merupakan aset besar bagi Nestle untuk terus mengadakan pengembangan usahanya, maka pada tahun 1978, Nestle membangun pabrik lagi di Panjang,

Bandar Lampung yang didirikan khusus untuk memproduksi kopi instant NESCAFE.

Tahun 1983, Pabrik Cikupa didirikan sebagai perusahaan ke-3 yang memproduksi berbagai jenis permen. POLO-permen mint segar, FOX'S-permen kristal berwarna yang merupakan produk utama pabrik ini. Pada tahun 1997, pabrik Cikupa mulai produksi NESTEA POWDER.

Pada awal tahun 1980, produksi susu segar meningkat secara cepat. Uji coba produksi di pabrik Kejayan di mulai Maret 1988; dan memproduksi CARNATION, BEAR BREAND, MILKMAID, dan DANCOW.

4. Sejarah pabrik Kejayan

Pabrik Kejayan merupakan salah satu pabrik Nestle Indonesia yang diresmikan pada tanggal 2 Juli 1988 oleh presiden RI pada saat itu. Pada awalnya pabrik Kejayan menggunakan susu segar dari petani di Jawa Timur sebagai bahan baku utama. Pada awalnya susu segar dikirim 180.000 kg/hari. Sekarang menjadi 500.0000 kg/hari. Kejayan berlokasi 10 km dari Pasuruan, 70 km dari Surabaya, dan 40 km dari Malang dengan tujuan untuk mempermudah akses petani dalam mendistribusikan susu proses integrasi dengan pabrik Waru yang membutuhkan kapasitas 2 kali lebih besar dari pabrik Kejayan. Sekarang, pabrik Kejayan telah menggunakan teknologi yang lama, yang dijalankan dengan control panel, untuk memfasilitasi proses produksi.

Tabel 5
Sejarah Singkat Nestlé di Indonesia

Abad 19	Produk Nestlé: MILKMAID, terkenal sebagai CAP NONA
29 Maret 1971	Berdirinya PT Food Specialities Indonesia
1972	Berdirinya Pabrik Waru
1979	Berdirinya Pabrik Panjang
1988	Berdirinya Pabrik Kejayan
1990	Berdirinya Pabrik Cikupa
1993	Perubahan nama PT Food Specialities menjadi PT Nestlé Indonesia
2001	Perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Grup Nestlé Indonesia bergabung dalam satu badan hukum, PT.Nestlé Indonesia
2002	Pengintegrasian Pabrik Waru dengan Pabrik Kejayan

5. Visi dan Motto PT. Nestle

Sangat penting bagi suatu organisasi untuk memiliki suatu visi dan motto yang digunakan sebagai acuan pokok dalam mengembangkan badan usahanya, dengan harapan visi dan motto tersebut bisa dijadikan suatu pedoman agar organisasinya bisa terus bertahan dan berkembang, untuk itulah PT. Nestle Indonesia memiliki visi dan motto sebagai berikut:

a. Visi PT. Nestlé :

"Nestlé perusahaan terkemuka dalam aneka ragam makanan, dikenal di setiap desa, baik melalui manusia maupun produknya yang dapat diandalkan, memiliki rasa peduli, berkualitas, dan jujur."

(Nestlé is a leading diversified food company, known in every village through its people and products for its reliability, caring, quality and honesty)

b. Motto PT. Nestlé:

"Perusahaan makanan dunia yang mengabdikan diri untuk menyediakan makanan terbaik selama hidup anda."

6. Lokasi PT. Nestle di Indonesia

PT. Nestle Indonesia memiliki satu kantor pusat yang beralamat di Kantor pusat PT Nestlé Indonesia Wisma Nestlé, 5th floor Arkadia Office Park JLT.B.Simatupang Kav. 88 Jakarta 12920 juga membuka beberapa pabrik di Indonesia, dimana masing-masing pabrik memproduksi produk yang berbeda. Adapun lokasi masing-masing pabrik Nestle tersebut adalah:

a. Kejayan Factory (Pabrik Kejayan)

Berlokasi di Jl. Raya Pasuruan-Malang Km 9,5 Tembero-Kejayan Pasuruan 67172 Telephone: 0343-421005 Faximile: 0343-421424, Pabrik ini memproduksi susu berdasarkan bahan baku asli dari penduduk atau peternak Jawa Timur. Diawali dengan penerimaan sekitar 180 ton perhari, kini penerimaan susu segar rata-rata 500 ton perhari. Pabrik Kejayan ini terletak 10 Km dari Pasuruan, 70 Km dari dari Surabaya dan 40 Km dari Malang, hal ini sangat memudahkan

akses bagi para peternak sapi perah dan bahkan mempermudah distribusi dari hasil produksinya.

Proses integrasi dengan pabrik Waru, akan menyebabkan pabrik ini beroperasi dalam kapasitas dua kali lipat lebih besar dibanding sebelumnya. Saat ini pabrik Kejayan telah menggunakan alat-alat produksi yang mutakhir dilengkapi dengan kontrol panel untuk semakin mempermudah proses produksi tersebut. Adapun produk yang dihasilkan oleh pabrik kejayan adalah susu bubuk DANCOW dengan segala macam variasi rasanya, dan susu kental manis CARNATION, BEAR BRAND dan MILKMAILD.

b. Panjang Factory (Pabrik Panjang)

Berlokasi di Jl. Raya Bakauheni KM. 13 Bandar Lampung 35243, pabrik yang berdiri pada tahun 1978 ini khusus memproduksi kopi instant NESCAFE dengan berbagai macam variasi rasanya.

c. Cikupa Factory (Pabrik Cikupa)

Berlokasi di Jl. Raya Serang Km. 12 Ds. Bitung Jaya, Cikupa Tangerang 15710, pabrik yang berdiri pada tahun 1983 ini merupakan pabrik ketiga yang didirikan oleh PT. Nestle, pabrik ini khusus memproduksi permen dan sejenisnya, diantaranya adalah permen POLO, permen mint yang menyegarkan serta FOX'S, permen bening warna-warni bagaikan kristal. Dan pada tahun 1997, pabrik ini mulai memproduksi NESTEA POWDER.

7. Bentuk Badan Usaha

Bentuk badan usaha Nestle adalah PT hal ini sesuai dengan pada surat keputusan menteri kehakiman dan hak asasi manusia Nomer C. 16119 HT.01.04.TH.2001, dan Nestle termasuk perusahaan multi nasional.

8. Bahan Baku

Bahan baku utama yang digunakan oleh PT. Nestle Kejayan Factory adalah susu segar yang langsung diperoleh dari peternak sapi perah di wilayah Jawa Timur, para peternak tersebut di koordinir oleh Nestle melalui koperasi unit desa (KUD) setempat.

Setiap bahan baku yang diperoleh dari peternak sapi perah tersebut tidak lantas begitu saja diterima sebagai bahan baku, terdapat beberapa test yang harus dilalui agar bahan baku tersebut bisa lolos, untuk selanjutnya diolah dan dijadikan produk-produk, baik produk *Milk Powder* (susu bubuk) atau *Sweetened Condensed Milk* (susu kental manis).

9. Pemasaran

Untuk semakin memperlancar proses pemasaran PT. Nestlé Indonesia memiliki empat wilayah kantor penjualan yang mendukung proses pemasaran produk-produk Nestle agar bisa sampai ketangan konsumen secara efisien, adapun kantor-kantor penjualan Nestle yang ada di Indonesia adalah sebagai berikut:

a. Kantor wilayah penjualan I

JL.M.G. Manurung I Km. 9.3, Kel. T.Morawa Medan 20149 Telepon:
(061) 7867789; Fax (061) 7867753

b. Kantor wilayah penjualan II

JL.Paus No. 91 Rawamangun, Jakarta Timur DKI Jakarta Telepon:
(021) 471044; Fax (021) 4838510

c. Kantor wilayah penjualan III

JL. Berbek Industri I/23, Komp.SIER, Waru Surabaya, Jawa Timur
Telepon: (031) 8496671; Fax (031) 8414858

d. Kantor wilayah penjualan IV

JL. Kapasa Raya 3 (Makasar Industrial Estate) Makasar, Sulawesi
Tengah Telepon: (0411) 512376; Fax (0411) 511815

10. Tenaga Kerja**a. Kondisi ketenagakerjaan****1) Jam kerja**

Total hari kerja dalam 1 minggu adalah 5 hari. Total kerja tiap karyawan 8 jam/hari dan 40 jam/hari. Jam kerja bagi karyawan di kantor yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi adalah 8 jam/hari, tidak termasuk 30 menit untuk istirahat.

2) Jam kerja lembur

Jam kerja lembur ini bersifat tidak memaksa, tetapi semua karyawan dapat meminta kapanpun juga jika dibutuhkan.

3) *Kartu Identitas*

Dilengkapi dengan foto tiap karyawan. Kartu ini harus dibawa ketika mengunjungi klinik diluar pabrik.

4) *Ijin dan Absen*

Setiap karyawan berhak mengambil cuti dengan ketentuan :

Tabel 6

Ijin dan Absen karyawan

Masa kerja	R & F Employees + Eksekutif	Senior Eksekutif & Manager
1 – 5 tahun	12 hari kerja	15 hari kerja
6 – 10 tahun	15 hari kerja	20 hari kerja
> 11 tahun	20 hari kerja	20 hari kerja

11. Stuktur Organisasi

PT. Nestlé merupakan suatu organisasi yang *Flat and Flexible* (ramping dan fleksibel), yang dipimpin oleh satu orang *Factory Manager* (Manager Pabrik) yang secara langsung memberikan instruksinya kepada masing-masing kepala departemen, adapun nama-nama departemen tersebut adalah *Quality Assurance Department, Agriservices Department, Production Department, Material Management Department, Engineering Department, Human Resources Department, Administration Department*. Adapun struktur organisasi secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran.

12. Ruang Lingkup Pekerjaan

Ruang lingkup pekerjaan Karyawan Nestle secara keseluruhan terbagi dalam dua macam yaitu:

- a. Karyawan Non-Operasional (Staff), adalah karyawan yang tidak bersentuhan secara langsung dengan produksi, dan tidak terbagi dalam jadwal Shift.
- b. Karyawan Operasional (Non-Staff), adalah mereka yang bekerja dan bersentuhan secara langsung produksi dan mereka terbagi dalam jadwal Shift.

13. Tugas-Tugas Departemen

a. Quality Assurance Department

Departemen Quality Assurance (QA) merupakan departemen yang bertugas untuk melakukan pengawasan mutu mulai dari bahan baku, produk antara, dan produk akhir. Secara garis besar tugas departemen QA dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Fresh Milk Quality Control*, merupakan pengawasan mutu terhadap kualitas freshmilk yang berasal dari peternak sapi sebagai bahan baku milk powder.
- 2) *Sensory Evaluation*, merupakan pengawasan mutu dari finish produk.
- 3) *Process Control*, merupakan pengawasan mutu untuk susu bubuk (milk powder) dan susu kental manis (sweetened condensed milk) mulai dari raw material hingga produk akhir.

- 4) *Factory Hygienst*, merupakan pengawasan terhadap kondisi hygiene yang ada di seluruh bagian perusahaan.

b. Agricultural Services Department

Peranan dari departemen ini adalah untuk memastikan dan mengkoordinasikan persediaan *agricultural raw material* (Bahan baku) pada kualitas dan kuantitas yang tepat. Seringkali hal tersebut membutuhkan pengawasan langsung di lapangan oleh penasehat dan karyawan-karyawan langsung yang bersangkutan terhadap komunitas peternak lokal.

c. Production Department

Tugas dari Departemen Produksi adalah membuat produksi dengan kualitas yang telah ditentukan dengan harga dan dalam waktu yang telah ditentukan.

d. Material Management Department

Material Management merupakan suatu bagian yang melaksanakan fungsi koordinasi dan bertanggung jawab untuk mengatur dan mengontrol aliran atau distribusi barang dari *supplier* kepada bagian produksi lalu kepada pelanggan. *Material Management* ini berfungsi untuk mengkoordinasi *supply*, produksi, dan distribusi barang.

Tujuan dari *Material Management* antara lain:

- 1) Memaksimalkan penggunaan *resources*.
- 2) Memaksimalkan pelayanan terhadap pelanggan.
- 3) Menjamin material / barang yang dikehendaki

- a) Berada dalam jumlah, tempat dan waktu yang tepat.
- b) Dipakai sesuai dengan prosedur yang diharapkan

e. Engineering Department

Engineering Department bertanggung jawab langsung atas kelancaran dan kelangsungan mesin-mesin produksi agar tidak mengalami *failure* (gangguan) yang berarti, serta melakukan perawatan secara rutin maupun berkala. Disamping itu departemen ini juga terus memikirkan dan melakukan perbaikan-perbaikan internal secara berkelanjutan yang disebut dengan *Small Improvement*, yang bertujuan untuk mengembangkan kinerja engineering tersebut baik dari segi efisiensi atau segi produktivitasnya.

f. Human Resources Department

Human Resources Department (HRD) memiliki tiga fungsi:

- 1) *Human Resources Management*, yaitu fungsi yang berhubungan dengan *Human Resources Administration* (Medical, Hospitalization, Absentism, Company Benefits, Personal Files, dll), *Community Development Program*, *Employee Programs*, dan *Contractual Workers*.
- 2) *Human Resources Development*, yaitu suatu fungsi yang menangani *Career Development / Succession Planning*, *Training and Development Program*, *Small Group Improvement Activities Program* dan *Recruitment*.
- 3) *Industrial Relation*, yaitu fungsi yang mendukung tindakan pengembangan dan atau pemeliharaan lingkungan yang mendukung

untuk perusahaan dan karyawannya. Fungsi ini juga berkaitan dengan pengembangan hubungan kerjasama antara perusahaan dengan serikat buruh.

g. Administration Department

Secara umum departemen ini bertugas untuk menyediakan pelayanan kepada departemen-departemen yang lain, dalam bentuk keuangan dan administrasi. Dalam arti lain, yaitu penyediaan administrasi dan keuangan bagi internal (departemen- departemen lain dalam pabrik) dan eksternal pabrik (koperasi lingkungan sekitar pabrik, dll)

Tiga tugas pokok departemen ini adalah:

- 1) *Accounting*, yaitu mengontrol biaya, membukukan biaya sesuai dengan account yang benar, dan membuat laporan keuangan.
- 2) *Purchasing*, yaitu mengontrol pembelian produk di luar *raw material* (bahan baku) dan *packing material* (materi pengemasan).
- 3) *Costing*, yaitu menghitung biaya pokok dari produksi, dan mengontrol stock baik raw material maupun packing material.

14. Jaminan Sosial dan Kesejahteraan Karyawan

a. Fasilitas-fasilitas di Kejayan

- 1) *Laboratorium* : dilengkapi dengan alat-alat modern, untuk menguji semua produk Nestle sebelum dijual ke distributor.
- 2) *Kantin* : menyediakan subsidi makanan bagi karyawan.

- 3) *Klinik* : sebagai fasilitas kesehatan bagi karyawan. Check up setiap karyawan dilakukan sekali setiap tahun.
- 4) *Workshop* : Apprenticeship Development Program (ADP) menyediakan satu contoh dari kursus pelatihan selama 1 periode dalam 15 bulan dengan bertujuan untuk melatih skill terhadap syarat-syarat dan kebutuhan dari proses pembuatan oleh perusahaan.
- 5) *Masjid*
- 6) *Locker*
- 7) *Staff shop* (toko khusus karyawan)
- 8) *Jamsostek*

Asuransi untuk tiap karyawan sesuai dengan aturan pemerintah.

Kontribusi karyawan dan perusahaan adalah sbb :

Tabel 7

Kebijakan asuransi

	Employee	Company
Old age	2% dari gaji pokok kotor	0,89% dari gaji pokok kotor
Death		0,3% dari gaji pokok kotor
Accident		0,3% dari gaji pokok kotor

9) *Pensiunan*

Program pensiun diatur oleh Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)-PT Credit Suisse Life & Pensions Indonesia. Kontribusi pekerja

adalah 4,5% dari gaji pokok sesudah dikurangi dengan masa pensiun Jamsostek. Disisi lain, kontribusi perusahaan akan setara dengan 7,5 % dari gaji pokok sesudah dikurangi masa pensiun Jamsostek.

10) *Training and People Development*

Dalam rangka mengembangkan keahlian tenaga kerja, perusahaan menyediakan kursus pendidikan dan pelatihan yang dikoordinasi oleh Human Resource Development. Jenis Training adalah sebagai berikut:

- a) In house training
- b) External training
- c) On the job training
- d) Training or expatriation

11) *Beasiswa untuk pekerja Nestle*

Beasiswa diberikan kepada tenaga kerja tetap Nestle Indonesia yang telah bekerja minimal selama 3 tahun. Berlakunya beasiswa dibatasi selama 1 tahun dan dapat diajukan kembali untuk tahun berikutnya dan memperhatikan test tertulis, tapi untuk jangka waktu maksimal 5 tahun.

12) *Makanan Bayi*

Diberikan secara gratis kepada karyawan yang melahirkan sampai pada kelahiran anak ketiga.

13) *Tunjangan kesehatan*

Setiap karyawan yang berobat diluar akan diganti oleh perusahaan dengan menunjukkan formulir pengajuan, slip, dan surat rekomendasi dari

dokter yang dimasukkan ke dalam medical box. Lama proses 2 – 3 hari dan karyawan dapat mengambil uang dari kasir setelahnya.

14) *Business Travelling*

Karyawan yang melakukan bisnis diminta untuk melengkapi formulir RFBTH (Request For Business Travelling and Hotel) dan menyerahkannya ke Head of Department untuk persetujuan. Setelah itu, RFBTH dikirim ke sekretaris untuk pemrosesan. Setelah kembali pulang, seluruh biaya pengeluaran untuk bisnis perusahaan termasuk slip atau resep harus disimpan dan digabungkan dalam Daftar Pengeluaran.

15) *Pembayaran*

Gaji akan dibayar pada tanggal 25 setiap bulannya, dan gaji ketiga belas akan diberikan pada pertengahan Desember pada tahun itu. THR keagamaan akan diberikan 2 minggu sebelum hari H. Semua pembayaran akan ditransfer ke setiap rekening karyawan.

16) *E-mail Access*

Nestle menyediakan access e-mail untuk karyawan yang membutuhkannya hanya untuk tujuan bisnis. Pemakaian e-mail access harus disetujui oleh Head of Department dan IT coordinator.

17) *Kode petunjuk Nestle Indonesia*

Merupakan peraturan secara umum yang berhubungan dengan kejujuran, integritas dan etika kerja; dan ini ditulis dalam *Basic Nestle Management and Leadership Principles*, dan *Nestle Corporate Principles*.

Informasi selanjutnya tentang ini ditulis secara detail dalam dokumen terpisah.

18) *WWTP (Waste Water Treatment Plant)*

Nestle sangat menghargai lingkungan dan memfasilitasi Kejayan Factory dengan WWTP (*Waste Water Treatment Plant*). WWTP menggunakan mikroorganisme untuk memproses limbah. Pengolahan limbah cair di Kejayan tidak hanya menguntungkan lingkungan sekitar, tetapi juga bagi para petani yang menggunakan lumpur sebagai pupuk untuk tanamannya. Setelah ditangani, airnya dikeluarkan sebagai air murni untuk irigasi sawah dari petani. Keluaran air ini bersih cukup untuk mendukung hidup.

19) *EPC (Employee Program Committee)*

Adalah suatu kepanitiaan yang bertugas untuk menangani program atau event-event karyawan, seperti pesta akhir tahun, perpisahan, dan hari kemerdekaan.

20) *CDP (Community Development Program)*

Salah satu program Nestle yang berkaitan dengan peningkatan fasilitas setempat meliputi perbaikan masjid, sekolah, jalan raya, dan pemberian beasiswa kepada pelajar yang berpotensi. Terlebih lagi, Nestle akan mengatur *Small Business Skill* yang menampung beberapa pelatihan

B. Budaya Organisasi Nestle

Pada dasarnya, dalam menjalankan roda bisnisnya PT. Nestle menerapkan sistem manajemen yang berasal dari Jepang, yaitu manajemen bisnis model KAIZEN, strategi KAIZEN adalah konsep tunggal dalam manajemen Jepang yang paling penting bagi sukses Jepang dalam persaingan. KAIZEN berarti penyempurnaan *berkesinambungan* yang melibatkan semua orang, baik manajemen puncak, manajer maupun karyawan. (Imai, 2001: xvi)

KAIZEN sendiri berasal dari bahasa Jepang yang artinya penyempurnaan, atau penyempurnaan berkesinambungan baik dalam kehidupan pribadi, dalam keluarga, lingkungan sosial dan di tempat kerja. (Imai, 2001: viii) bila diterapkan ditempat kerja KAIZEN berarti penyempurnaan yang berkesinambungan dengan melibatkan semua semua orang mulai dari tingkat manajer sampai pada tingkat karyawan.

KAIZEN dimulai ketika dunia mengalami krisis minyak bumi pada tahun 1970, dimana pada waktu itu terjadi banyak perubahan yang ditandai dengan:

1. Peningkatan tajam biaya material, anergi dan karyawan.
2. Sarana produksi yang melebihi kapasitas.
3. Peningkatan persaingan antar perusahaan dengan pasar yang jenuh.
4. Perubahan nilai pelanggan yang menuntut mutu yang lebih baik.
5. Kecenderungan untuk lebih cepat memperkenalkan produk baru.
6. Kecenderungan untuk menurunkan titik impas.

Dan KAIZEN berfungsi untuk memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas. (Imai, 2001: xviii)

Adapun strategi pokok yang dimiliki oleh manajemen KAIZEN dalam berbisnis adalah terletak pada:

1. Kesadaran bahwa manajemen harus berusaha untuk memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan bila ingin tetap hidup dan memperoleh laba. Sebab KAIZEN merupakan strategi yang didorong oleh pelanggan demi penyempurnaan.
2. Lebih mengutamakan proses. Dengan cara menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan menciptakan sebuah sistem manajemen yang menunjang dan menghargai usaha karyawan yang berorientasi pada proses demi penyempurnaan.

Istilah KAIZEN sendiri di Nestle diistilahkan dengan sebutan *Continuous Improvement* (CI) yang selalu diterapkan dalam setiap aktifitas operasionalnya, dengan cara menanamkan dan terus memelihara *mindset* bahwa bekerja dalam suatu tim adalah hal yang paling penting untuk meraih sukses bersama sebagai salah satu *Core Factory* dari Nestle Internasional.

Maka untuk meraih sukses bersama tersebut, Nestle Indonesia menganut prinsip kejujuran, keadilan, dan keterbukaan dari setiap karyawan atau individu yang terlibat dalam Nestle. Prinsip ini diterapkan juga dalam beberapa aktivitas yang ada di pabrik Kejayan, yang diantaranya berupa BEST, IDEA, dan 5S yang merupakan wadah bagi karyawan untuk terlibat dalam proses berorganisasi. Hasil

dari aktifitas-aktifitas tersebut sangat berguna bagi Nestle, terutama dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk itulah, PT. Nestle Indonesia Kejayan Factory, sebagai salah satu badan usaha yang bergerak di bidang makanan terbesar dunia, memiliki komitmen untuk terus memelihara budaya *Perbaikan Yang Berkesinambungan* (Continuous Improvement) dalam melayani masyarakat.

Dalam melaksanakan prinsip tersebut PT. Nestle tidak hanya melibatkan pimpinan saja, akan tetapi juga dengan melibatkan setiap karyawan. *Continuous improvement* merupakan suatu pola pikir yang terfokus terhadap adanya perbaikan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam melakukan praktek bisnis. *Continuous improvement* sendiri memiliki beberapa pilar penopang, yaitu **BEST** (*Business Excellence Through Speed And Teamwork*), **5S** (SEIRI atau seleksi, SEITO atau susun, SEISO atau sapu, SEIKETSU atau serasi, dan SHITSUKE adalah sikap), dan **IDEA System** (sistem ide). Disamping ketiga hal tersebut Nestle juga memiliki beberapa budaya organisasi yang harus terus selalu dipertahankan agar bisa terus menjadi *high performing factory* dalam bidang makanan sehat dan bernutrisi.

Adapun penjelasan tentang bentuk-bentuk budaya organisasi yang terdapat di PT. Nestle adalah:

1. **BEST** (*Business Excellence Through Speed And Teamwork*)

BEST merupakan salah satu elemen proses perbaikan berkesinambungan yang diwujudkan melalui **KERJASAMA TIM** dalam memecahkan sebuah permasalahan melalui “pendekatan yang sistematis”. Satu tim terdiri atas 4 – 6

orang dari beberapa fungsi yang berkaitan erat dengan proyek yang akan dilaksanakan.

Disamping sebagai salah satu elemen proses perbaikan, BEST juga merupakan salah satu aktifitas organisasi untuk mengikut sertakan karyawan dalam proses perbaikan berkesinambungan di Nestle Indonesia secara langsung. Dimana elemen terpenting dalam suatu proses perbaikan adalah adanya kerja sama tim, disamping pemahaman yang baik terhadap arah dan tujuan dari kegiatan oleh seluruh anggota tim.

Berikut adalah 6 tahapan kegiatan BEST:

- a) Seleksi kegiatan dan pembentukan tim
- b) Menentukan arah kegiatan.
- c) Analisa permasalahan.
- d) Menghimpun dan menyeleksi pemecahan masalah
- e) Menguji dan mengevaluasi pemecahan masalah.
- f) Menerapkan hasil kegiatan yang telah dilakukan.

Adapun “pendekatan sistematis” yang dimaksud diatas adalah dengan menggunakan pendekatan **PDCA**, Konsep PDCA adalah konsep untuk melakukan suatu aktifitas *improvement* secara sistematis. Adapun penjelasan secara detail tentang konsep PDCA adalah sebagai berikut:

- a) **Plan** : Merumuskan masalah dan rencana perbaikan
- b) **Do** : Melaksanakan pengujian terhadap rencana
- c) **Check** : Memverifikasi hasil pengujian
- d) **Action** : Melakukan tindakan konkrit untuk mewujudkan perbaikan

Hubungan antara PDCA dan 6 tahapan BEST adalah:

- a) **PLAN** *Tahap 1. Seleksi Kegiatan & Pembentukan Tim*
 Tahap 2. Tentukan Tujuan Kegiatan
 Tahap 3. Analisis Masalah
- b) **DO** *Tahap 4. Kumpulkan & Seleksi Solusi*
- c) **CHECK** *Tahap 5. Uji & Evaluasi Solusi*
- d) **ACT** *Tahap 6. Implementasi dan Standardisasi*

2. IDEA System

Adalah bertujuan untuk memberikan dorongan dan peluang kepada setiap karyawan untuk memberikan kontribusinya secara langsung melalui pemberian usulan yang konstruktif, yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja, *safety*, *hygiene*, *cost effectiveness*, dll. Idea yang telah disetujui oleh atasan dan *komitee*, haruslah dapat memberikan keuntungan serta langsung kepada setiap orang yang terlibat, dan orang yang memberikan usulam dalam sistem IDEA ini akan mendapatkan penghargaan yang sesuai.

3. 5S

Adalah suatu sistem yang sangat berhasil dan pertama kali digunakan di Jepang. Sistem ini dirancang untuk mencapai hal-hal berikut ini:

- a) Untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.
- b) Untuk mengarah pada pengurangan waktu yang tidak produktif.
- c) Para karyawan bangga dengan hasil kerja mereka.
- d) Untuk menghasilkan produktifitas yang tinggi dengan kualitas yang lebih baik.

- e) Untuk meningkatkan kesadaran para karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

5S merupakan kepanjangan dari:

- a) SEIRI = seleksi
- b) SEITON = susun
- c) SEISO = sapu
- d) SEIKETSU = serasi
- e) SHITSUKE = sikap

4. HPWT (*High Performing Work Team*)

Merupakan suatu kelompok kecil yang bersifat permanen di departemen produksi yang mencakup tiga bagian produksi yaitu Departemen SCM, Departemen MP dan Departemen FP, meliputi tiga shift (pagi 06.00 – 14.00, siang 14.00 – 22.00 dan malam 22.00 – 06.00), yang masing-masing anggotanya terbentuk dari satu grup Shift Kerja.

Fungsi dari pembentukan tim HPWT adalah untuk secara terus-menerus memantau dan memelihara mutu yang dilakukan secara langsung oleh para karyawan dalam area kerjanya masing-masing.

5. SHE (*Safety, Healt and Enfironment*)

Perusahaan menempatkan keselamatan sebagai suatu yang krusial pada lingkungan. Oleh karena itu, peralatan pelindung karyawan harus digunakan selama berada dalam area produksi :

- a) Perlindungan mata digunakan ketika bekerja dengan sesuatu seperti asam.
- b) Perlindungan tangan digunakan ketika bekerja dalam peleburan dan baja cetak.
- c) Perlindungan telinga digunakan dalam kondisi area yang bising.
- d) Perlindungan kaki pada lantai produksi, khususnya untuk pengemudi forklift.
- e) Perlindungan kepala digunakan pada area konstruksi.

6. Hygienis (bersih dan sehat) atau steril

Adalah kondisi yang bersih dan sehat, baik disekitarnya, lingkungannya sendiri dan kondisi lain di tempat kerja atau di tempat tinggal kita. Penerapan dari higienis sangat memaksa Nestle untuk menjaga keselamatan dan produk berkualitas tinggi, untuk membangun kepercayaan konsumen terhadap produk Nestle dan menghindari keracunan makanan.

7. Toolbox meeting

Merupakan Meeting yang dilaksanakan 10 menit sebelum melaksanakan pekerjaan, atau sebelum pergantian Shift. *Toolbox meeting* merupakan suatu pertemuan yang berfungsi untuk membahas problem-problem di area kerja masing-masing yang terjadi pada shift sebelumnya, serta untuk merencanakan target kinerja yang harus dicapai pada hari itu.

8. Tasting

Merupakan suatu proses paling ujung dan terakhir yang harus dilalui, sebelum suatu produk diluncurkan kepada konsumen di pasar, setelah produk

tersebut lolos uji kimia dan uji *mikrobiology*. Tujuan dari pelaksanaan proses tersebut adalah untuk tetap mempertahankan mutu produk Nestle dari segi rasa, tekstur, aroma dan warna.

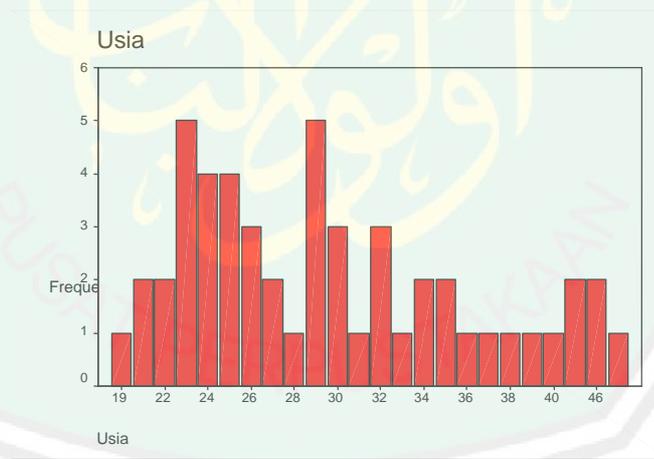
C. Deskripsi subjek penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 51 orang, adapun deskripsi secara demografis dari responden dapat dilihat dalam uraian sebagai berikut:

a. Usia

Grafik 1

Usia karyawan



Pada Grafik tersebut tampak bahwa distribusi responden dari segi usia tersebar secara rata pada semua usia, sebaran usia responden terbanyak hanya pada usia 23 tahun dan usia 29 tahun dengan 5 orang responden.

b. Urutan kelahiran

TABEL 8
Urutan kelahiran

Anak ke

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	25.5	25.5	25.5
	3	12	23.5	23.5	49.0
	4	26	51.0	51.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa urutan kelahiran responden adalah, anak pertama (1) sebanyak 25.5 %, anak terakhir (3) sebanyak 23.5% dan bukan anak pertama, anak terakhir atau anak tunggal (4) adalah sebanyak 51%.

c. Jenis kelamin

TABEL 9

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	50	98.0	98.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden adalah, perempuan (1) sebanyak 2 %, dan laki-laki (2) adalah sebanyak 98%. Maka dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden terbanyak adalah laki-laki.

d. Pendidikan

TABEL 10

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	9.8	9.8	9.8
	2	39	76.5	76.5	86.3
	3	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan responden adalah, Strata 1 atau Strata 2 (S1/S2) (1) sebanyak 9.8%, SMA/ sederajat (2) sebanyak 76.5% dan Diploma 1/2/3 (3) adalah sebanyak 13.7%. Maka dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa pendidikan responden terbanyak adalah SMA/ sederajat.

e. Status pernikahan

TABEL 11

Statu Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	56.9	56.9	56.9
	2	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa status pernikahan responden adalah, menikah (1) sebanyak 56.9 %, dan tidak menikah (2) adalah sebanyak 43.1%. Maka dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa status pernikahan responden berbanding hampir seimbang antara yang menikah dengan yang tidak menikah.

f. **Jumlah anak****TABEL 12****Jumlah Anak**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	51.0	51.0	51.0
	1	9	17.6	17.6	68.6
	2	12	23.5	23.5	92.2
	3	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah anak yang dimiliki oleh responden adalah, tidak punya anak (0) sebanyak 51%, satu orang (1) sebanyak 17.6 %, dua orang (2) sebanyak 23.5% dan lebih dari 3 (3) adalah sebanyak 7.8%. Maka dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa jumlah anak yang dimiliki oleh responden terbanyak adalah (0) tidak punya anak.

g. **Status kerja****TABEL 13****Status kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	51	100.0	100.0	100.0

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa status kerja responden adalah, sebagai karyawan tetap (2) sebanyak 100%.

h. Lama kerja

TABEL 14

Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	31	60.8	60.8	60.8
	2	14	27.5	27.5	88.2
	3	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa lama kerja responden adalah, ≥ 5 tahun (1) sebanyak 60.8%, ≤ 10 tahun (2) sebanyak 27.5% dan ≤ 15 tahun (3) adalah sebanyak 11.8%. Maka dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa lama kerja responden terbanyak adalah ≥ 5 tahun.

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002: 144) Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau shahih mempunyai validitas yang tinggi. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan.

Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi produk moment

N = jumlah subyek

X = jumlah skor item

Y = jumlah skor total.

Dari uji validitas yang dilaksanakan dengan menggunakan bantuan program SPSS 11.5 for windows, dari 24 item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi terdapat 4 buah item yang gugur, yaitu pada nomer 1, 19, 20 dan 24. Begitu juga dari uji validitas terhadap angket persepsi budaya organisasi dari 18 item terdapat 5 buah item yang gugur yaitu pada item nomer 5, 6, 7, 17 dan 18. adapun penjelasan dalam bentuk tabel adalah sebagai berikut:

TABEL 15

Hasil uji validitas angket komitmen organisasi

NO	VARIABEL	Item Valid	Item Gugur	N
1	Komitmen organisasi	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23	1, 19, 20, 24	24
Σ		20	4	24

TABEL 16

Hasil uji validitas angket persepsi budaya organisasi

No	VARIABEL	Item Valid	Item Gugur	N
2	Persepsi budaya organisasi	1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,	5, 6, 7, 17, 18	18
Σ		13	5	18

b. Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Dimana instrumen tersebut tidak bersifat tendensius sehingga bisa mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu Arikunto (2002: 154).

Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{K}{(K-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total

Suatu alat tes dikatakan reliabel jika memiliki nilai alpha $\leq 0,50$, dan dari uji reliabilitas menggunakan program SPSS 11.5 for windows, didapatkan hasil Alpha sebanyak $\leq 0,50$, yaitu 0,7668 pada angket komitmen organisasi dan 0,7260 pada angket persepsi budaya organisasi, adapun penjelasan dalam bentuk print out dari analisa menggunakan program SPSS 11.5 for windows dapat dilihat dalam lembar lampiran.

E. Paparan hasil penelitian

Data yang telah diperoleh kemudian diolah untuk diketahui kategori-kategori dari setiap subjek penelitian, dan penentuan kategorisasi tersebut

dilakukan dengan cara menghitung norma-normanya terlebih dahulu, yang dilakukan untuk melihat tingkat persepsi budaya organisasi dan tingkat komitmen organisasi karyawan Nestle, sehingga dapat diketahui tingkatnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung norma adalah diperoleh dengan cara mencari terlebih dahulu nilai Mean dan Standar Deviasi dari masing-masing variabel, adapun rumus Mean dan Standar deviasi adalah:

Pencarian mean dengan menggunakan rumus:

$$\text{Mean} = \frac{\sum FX}{N}$$

Keterangan:

$\sum FX$ = Jumlah nilai yang sudah dikalikan dengan frekuensi masing-masing.

N = Jumlah subyek.

Adapun rumus pencarian SD adalah:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum FX^2}{N} - \left(\frac{\sum FX}{N}\right)^2}$$

(Hadi, 1993: 261)

1. Persepsi budaya organisasi

Adapun penghitungan norma untuk Kategorisasi variabel persepsi budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

a) Positif = $(\text{Mean} + 1 \text{ SD}) \leq X$

$$= 43.47 + 3.921 = \leq 47.391$$

b) Netral = $(\text{Mean} - 1 \text{ SD} \leq X < \text{Mean} + 1 \text{ SD})$

$$= 43.47 - 3.921 \leq X < 43.47 + 3.921$$

$$= \leq 39.549 \text{ dan } > 47.391$$

c) Negatif = $(X < \text{Mean} - 1 \text{ SD})$

$$= 43.47 - 3.921 = \geq 39.549$$

Adapun prosentase tingkat persepsi budaya organisasi dalam bentuk tabel adalah sebagai berikut:

TABEL 18
Kategorisasi persepsi budaya organisasi

No	Kategori	Norma	N	%
1	Positif	Mean + 1 SD < X	13	26%
2	Netral	Mean - 1 SD ≤ X < Mean +1 SD	31	61%
3	Negatif	X < Mean - 1 SD Rendah	7	13%
Σ			51	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa prosentase karyawan yang memiliki persepsi budaya organisasi yang terbesar adalah berada pada kondisi netral, yaitu sebanyak 61%. Dan yang terendah adalah pada kondisi negatif, yaitu sebanyak 13%.

2. Komitmen organisasi

Adapun penghitungan norma untuk Kategorisasi variabel Komitmen Organisasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Tinggi} = (\text{Mean} + 1 \text{ SD}) \leq X$$

$$= 57.67 + 5.895 = \leq 63.565$$

$$\text{Sedang} = (\text{Mean} - 1 \text{ SD} \leq X < \text{Mean} + 1 \text{ SD})$$

$$= 57.67 - 5.895 \leq X < 57.67 + 5.895$$

$$= \leq 51.778 \text{ dan } \geq 63.565$$

$$\text{Rendah} = (X < \text{Mean} - 1 \text{ SD Rendah})$$

$$= 57.67 - 5.895 = \geq 51.778$$

TABEL 19
Kategorisasi Komitmen organisasi

No	Kategori	Norma	N	%
1	Tinggi	Mean + 1 SD < X	10	19%
2	Sedang	Mean – 1 SD ≤ X < Mean +1 SD	33	65%
3	Rendah	X < Mean – 1 SD Rendah	8	16%
Σ			51	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa prosentase karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang terbesar adalah berada pada kondisi sedang, yaitu sebanyak 65%. Dan terendah adalah pada kondisi rendah, yaitu sebanyak 16%.

3. Korelasi antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- 1) H0: Tidak ada hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi.
- 2) H1: Ada hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis Product Moment dari Karl Pearson, sebab data yang diolah adalah berupa data interval dan rasio, adapun alat yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah tetap memakai SPSS 11.5 for windows, adapun hasil dari analisis data dari penelitian ini adalah:

Tabel 17**Korelasi antar variabel**

Correlations

		Persepsi Budaya organisasi	Komitment Organisasi
Persepsi Budaya organisasi	Pearson Correlation	1	.097
	Sig. (2-tailed)	.	.499
	N	51	51
Komitment Organisasi	Pearson Correlation	.097	1
	Sig. (2-tailed)	.499	.
	N	51	51

Dari uji hipotesis terlihat korelasi antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi, adalah korelasi positif tapi sangat lemah, sehingga bisa dikatakan tidak ada korelasi, sebab tingkat korelasinya hanya sebanyak 0.097, dan tingkat signifikansinya dari hasil uji signifikansi dari dua sisi (2-tailed) berada pada level 0.499. ini berarti membuktikan bahwa H₀ diterima dan H₁ ditolak.

Adapun pengambilan keputusan tersebut didasarkan pada probabilitas sebagai berikut:

- 1) Jika probabilitas >0,05 maka H₀ diterima
- 2) Jika probabilitas <0,05 maka H₀ ditolak (Santoso, 2001; 152)

F. PEMBAHASAN

1. Persepsi budaya organisasi

Pengambilan data dalam penelitian ini diambil dari karyawan PT. Nestle Indonesia Kejayan Factory yang secara keseluruhan berjumlah 607 orang, sedangkan untuk pengambilan sampel peneliti mengambil dari populasi karyawan

yang ikut berpartisipasi menjadi peserta BEST 2006 (*Business Excellence Through Speed And Teamwork*) yang terdiri dari 24 tim dan masing-masing tim terdiri dari 5-6 orang, dari jumlah tersebut penulis mengambil sampel sebanyak <25%, yaitu sebanyak 51 orang karyawan.

Persepsi budaya organisasi adalah penafsiran seperangkat pemahaman, nilai-nilai, ide-ide dan kepercayaan yang sama dianut oleh para anggota organisasi, seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus.

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, dari semua sampel diketahui bahwa persepsi budaya organisasi karyawan mayoritas berada pada kategori Netral yaitu sebanyak 31 orang atau 61%, sedang pada kategori Positif sebanyak 13 orang atau 26% dan pada kategori Negatif adalah sebanyak 7 orang atau 13%.

Secara garis besar persepsi adalah proses pemberian arti (cognitive) terhadap lingkungan oleh seseorang. Karena setiap individu memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda akan “melihat” hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Maka persepsi sangat dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah organisasi perseptual, stereotip, karakteristik manajer, faktor situasional, kabutuhan dan emosi. Itulah sebabnya meskipun maksud dari diterapkannya suatu budaya baru dalam perusahaan adalah untuk tujuan baik, belum tentu ditanggapi dan ditafsirkan sebagai suatu yang positif, oleh karena itu perlu dilakukan komunikasi dua arah yang efektif antara pimpinan atau manajemen selaku pihak

yang menciptakan nilai dan budaya di organisasi dengan para karyawan, sehingga tidak terjadi persepsi yang tidak searah antara pimpinan dan karyawan.

2. Komitmen organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, dari semua sampel diketahui bahwa tingkat Komitmen organisasi karyawan mayoritas berada pada kategori Sedang yaitu sebanyak 33 orang atau 65%, sedang pada kategori Tinggi sebanyak 10 orang atau 19% dan pada kategori Rendah adalah sebanyak 8 orang atau 16%.

Dengan melihat hasil tersebut, tentunya menjadi tugas penting bagi para pimpinan perusahaan untuk terus bisa meningkatkan tingkat komitmen karyawan hingga mencapai tahap yang lebih tinggi dan kuat, mengingat komitmen organisasi merupakan suatu sikap kerja di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi, keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihakkan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, komitmen organisasional yang tinggi berarti memihakkan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Dan sikap merupakan suatu aspek psikhis penting yang mengarahkan bagaimana manusia berperilaku, sebab sikap mencakup komponen afektif, konatif dan psikomotorik, artinya ketika seorang individu memiliki suatu ketertarikan terhadap suatu objek (aspek afektif), maka hal itu akan menimbulkan kemauan untuk menghampiri objek tersebut (aspek konatif), dan untuk selanjutnya individu tersebut benar-benar menggerakkan anggota badanya untuk mengambil objek

tersebut (aspek psikomotorik). Itulah sebabnya sangat penting bagi setiap pimpinan perusahaan untuk bisa memberikan stimulus-stimulus dengan cara yang positif dalam mensosialisasikan peraturan, tugas-tugas, kebijakan, atau nilai-nilai organisasi terhadap para pegawainya, dengan harapan hal itu akan menimbulkan ketertarikan dalam diri mereka.

Komitmen organisasi sendiri merupakan suatu sikap yang mencakup tiga aspek yaitu *Identifikasi*, *Keterlibatan*, dan *Loyalitas* dan seorang individu dikatakan memiliki komitmen jika memiliki ketiga aspek tersebut dalam dirinya. Data hasil observasi dan interview penulis tampak bahwa dalam kegiatan sehari-hari karyawan di pabrik, menampakkan komitmen organisasi yang sangat baik, terutama dalam masalah keterlibatan karyawan dalam hampir seluruh kebijakan perusahaan dan pengambilan keputusan. Keterlibatan karyawan tersebut diatur dalam budaya atau nilai-nilai yang diakui oleh perusahaan, yang diwujudkan dalam beberapa aktivitas seperti BEST, 5S, HPWT, Hygiene, Safety dan lain sebagainya.

Kondisi tersebut sedikit bertolak belakang ketika mereka mengungkapkan perasaan dan fikirannya dalam angket komitmen, sebab hasil dari data yang dikumpulkan melalui angket mayoritas responden memiliki tingkat komitmen organisasi yang tidak terlalu tinggi, hal itu bisa diketahui dari jumlah kategori tertinggi adalah kategori sedang yaitu sebanyak 65% atau 33 orang responden.

Itulah sebabnya, para pimpinan dan pihak manajemen diharapkan sebisa mungkin berusaha untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawan menjadi lebih tinggi lagi, sebab jika seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi mereka

akan bersedia menempuh perjalanan yang lebih panjang, komitmennya yang sangat tinggi memungkinkan dirinya untuk berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan yang bagi orang yang memiliki komitmen rendah akan dirasakan sebagai beban berat dan menimbulkan stress.

Sebaliknya, para karyawan yang memandang dirinya sebagai tamu, bukannya sebagai warga perusahaan, hampir tidak menunjukkan komitmennya pada perusahaan. Sikap yang sama sering kita temukan pada karyawan yang sudah bekerja selama bertahun-tahun, tetapi merasa tidak diperhatikan dan tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka. Orang-orang yang tidak puas ini paling mungkin menggunakan sumberdaya perusahaan hanya untuk keuntungan mereka sendiri. Kaum *oportunis* diantara mereka memandang jabatan yang sekarang sebagai batu loncatan untuk pindah ke tempat lain. Mereka merasa tidak diacuhkan, bahkan tidak tertarik untuk naik. Sebaliknya, ketidakpuasan mereka terwujud dalam bentuk sikap yang tidak menunjukkan integritas, misalnya memalsukan biaya kesehatan atau mencuri alat tulis kantor.

3. Korelasi antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi

Dalam penelitian ini diperoleh suatu hasil dari pengkorelasian antara variabel persepsi budaya organisasi dengan variabel komitmen organisasi menunjukkan adanya hubungan positif akan tetapi sangat lemah, sebab antara kedua variabel tersebut terjadi tingkat korelasi hanya sebanyak 0,097 dan tingkat signifikansi (2-tailed)nya sampai pada level 0.499.

Berdasarkan hasil tersebut menguatkan *thesis* Robbins (1996: 295) bahwa budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Akan tetapi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi juga perlu diperhatikan, mengingat antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi masih terdapat korelasi sebanyak 0,097 dan juga persepsi merupakan salah satu aspek yang bisa mempengaruhi pada pembentukan sikap pada seorang karyawan.

Mengingat budaya yang ada dalam suatu organisasi merupakan nilai-nilai dan aturan-aturan yang harus dilaksanakan dan ditaati oleh semua anggotanya, maka tidak menutup kemungkinan jika dalam proses sosialisasi budaya organisasi tersebut tidak dilakukan dengan baik, Akan menimbulkan persepsi negatif pada diri karyawan, dan jika suatu budaya organisasi telah dipersepsikan sebagai suatu yang negatif dan tidak menyenangkan, maka tidak menutup kemungkinan juga budaya tersebut akan ditolak dan ditentang oleh karyawan. Dan jika hal itu tidak diperhatikan semakin lama hal itu bisa mengancam proses operasional suatu organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Prosentase karyawan yang memiliki persepsi budaya organisasi yang terbesar adalah berada pada kondisi Netral yaitu persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan atau tanggapan yang tidak selalu diteruskan pada upaya pemanfaatannya, juga tidak selalu ditolak dan ditentang, yaitu sebanyak 61%, sedangkan pada kondisi Positif adalah sebanyak 26% dan yang terendah adalah pada kondisi Negatif, yaitu sebanyak 13%.
2. Prosentase karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang terbesar adalah berada pada kondisi Sedang yaitu sebanyak 65%, sedangkan kategori Tinggi adalah sebanyak 19% dan terendah adalah pada kondisi Rendah, yaitu sebanyak 16%.
3. Dari uji hipotesis dapat diperoleh hasil bahwa antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi terjadi korelasi positif tapi sangat lemah yaitu pada level 0.097, dan tingkat signifikan Sig. (2-tailed) berada pada level 0.499 (<0.05). hal itu berarti membuktikan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak.

B. Saran

1. Bagi perusahaan

- a. Melihat prosentase karyawan yang memiliki persepsi budaya organisasi yang terbesar adalah berada pada kondisi Netral yaitu persepsi yang

menggambarkan segala pengetahuan atau tanggapan yang tidak selalu diteruskan pada upaya pemanfaatannya, juga tidak selalu ditolak dan ditentang, yaitu sebanyak 61%, sedangkan pada kondisi Positif adalah sebanyak 26% dan yang terendah adalah pada kondisi Negatif, yaitu sebanyak 13%., maka sebaiknya jumlah prosentase persepsi Positif yang hanya berjumlah 26% tersebut ditingkatkan, agar komitmen organisasi mereka terhadap perusahaan juga meningkat.

- b. Begitu juga jika dilihat bahwa tingkat komitmen organisasi responden sebagian besar berada pada kondisi Sedang yaitu sebanyak 65% maka sebaiknya jumlah tersebut paling tidak bisa dipertahankan atau ditingkatkan menjadi lebih tinggi lagi.
 - c. Dua poin diatas perlu dilakukan karena terdapat korelasi antara persepsi budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebanyak 0.097. jadi meskipun H0 diterima dan H1 ditolak tetap saja persepsi terhadap budaya organisasi harus dijadikan salah satu hal yang dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi.
- 2. Bagi karyawan**
- a. Bersikap pro-aktif terhadap setiap pengambilan keputusan dan kebijakan, sehingga mereka bisa mengetahui secara detail setiap keputusan tersebut.
 - b. Mengkomunikasikan aspirasinya kepada perusahaan, dengan demikian ketidak samaan antara tujuan organisasi dengan tujuan karyawan bisa di eliminir.
 - c. Berusaha lebih memahami tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, baik dalam hal produktivitas maupun dalam proses berorganisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka cipta
- Atkinson, Rita L. 1997. *Pengantar Psikologi (Terj) Introduction To Pshycologi* 11th. Ed. ed: Lyndon Saputra. Batam: Interaksara
- Ali, Atabik dan Muhdlor, Ahmad Zuhdi. Tanpa tahun. *Kamus Kontemporer Arab – Indonesia*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Multi Karya Grafika Pondok Pesantren Krapyak
- Azwar, Saifuddin. 2004. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Faisal, Sanapiah, 2005. *Format-Format Penelitian Sosial*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Gibson, James L, Ivancevich. John M. Dan Jr, James H. Donnelly. 1985. *Organisasi perilaku. Struktur. Proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Ghoffar, M. Abdul. 2000. *Kamus Indonesia – Arab Istilah Umum dan Kata-Kata Populer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Hermanto, Memet Yudi. 2004. Skripsi. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi PT Telkom Malang, tbk*. UIN Malang: Tidak Diterbitkan
- Imai, Masaaki. 2001. *KAIZEN (Ky'zen) Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. Jakarta: Penerbit PPM

Kuntjoro, Zainuddin Sri. 2002 *Komitmen Organisasi* <http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm> (akses tgl 04-04-2006)

Mangkunegara, Anwar Prabu. 1993. *Psikologi Perusahaan*. Bandung: PT Trigenda Karya

Mohyi, Ach.. 1999. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press

Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: penerbit UI/ UI press

Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Partanto, Pius A. dan Al Barry, M Dahlan. Tanpa tahun. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Penerbit Arkola

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi .Konsep .Kontroversi .Aplikasi* (jilid 1). Yogyakarta: Aditya Media

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (edisi 5). Jakarta: Penerbit Erlangga

Rakhmat, Jalaluddin. 2000. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya

Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Shaleh, Abdul Rahman-Wahab Abdul Muhib. 2004. *Psikologi Suatu Pengantar Dalam Prespektif Islam*. Jakarta: Kencana

Siswanto, Bedjo. 1990. *Manajemen Modern Konsep Dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Sinar Baru

Shihab, M. Quraish. 2005. *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*. Tangerang: Penerbit Lentera Hati

Tasmara, Toto. 2002. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press

Thoha, Mifta. 2005. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Yulianie, Natarie Dkk. 2003. *Rasa Percaya, Komitmen Organisasi, Dan Rasa Berdaya Tim (Empowered Team) Pada Karyawan Instansi Pemerintah di Surabaya*. *Anima Indonesian Psychological Journal*, Vol. 18, No. 3, 255-273. Surabaya; Universitas Surabaya.

Yuwono, Ino dkk.. 2005. *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

_____, Tanpa Tahun, *Globalisasi*, <http://72.14.203.104/search?q=cache:I5WsRyoYsSYJ:id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi+globalisasi&hl=id&gl=id&ct=clnk&cd=1> (akses 27 April 2006).

_____. Tanpa Tahun. *Employee Kit Nestle*. Pasuruan: PT Nestle Indonesia Pabrik Kejayan