

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan (Kerja)**

Menurut Yasyin, (dalam KBBI, 1997), Kerja adalah perbuatan melakukan suatu kegiatan yang bertujuan mendapatkan hasil (mencari nafkah). Karyawan merupakan pekerja pria, pengawai pria.

Sedangkan menurut Ashadie, (2007). Pekerja /buruh secara etimologi dapat diartikan dengan keadaan memburuh yaitu keadaan dimana seseorang buruh/pekerja bekerja pada orang lain (pengusaha).

Selain itu Soepomo (dalam Asyhadie, 2007). Juga menyatakan pekerjaan adalah pekerjaan untuk kepentingan pengusaha, baik langsung maupun tidak langsung bertujuan secara terus-menerus untuk meningkatkan produksi baik jumlah smaupun mutunya.

Demikian juga Smith, (dalam Anoraga, 2009) dalam bukunya „*Introduction to Industrial Psikology* tujuan dari kerja adalah untuk kegiatan fisik atau kegiatan otak dengan sarana kebutuhannya, kegiatan-kegiatan orang yang bermotivasikan kebutuhan ekonomis sejalan yang bisa dikategorikan sebagai kerja.

Anoraga, (2009). Juga menyatakan bekerja merupakan sarana untuk menuju kearah terpenuhinya kepuasan pribadi dengan jalan memperoleh

kekuasaan dan menggunakan kekuasaan itu pada orang lain. Kerja itu merupakan aktivitas yang memungkinkan terwujudnya kehidupan sosial dan persahabatan.

Bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Aktivitas itu sendiri dapat terbentuk fungsi fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuan menurut As'ad (dalam Hasmayani, 2011) menurut Smith, (dalam Hasmayani, 2011) seorang bekerja karena bekerja merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, kemudian aktif untuk mengerjakan sesuatu. Seseorang didorong untuk beraktivitas karena orang tersebut hal itu akan membawa kepada keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sekarang. Faktor pendorong penting menyebabkan yang seseorang itu bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi aktivitas bekerja mengandung unsur kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Orang yang bekerja tidak hanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik (dalam Hasmayani, 2011). Menurut Kreitner (2003), Pekerjaan adalah karakteristik umum yang ditemukan pada berbagai tingkatan pekerjaan.

Disisi lain, Revai (2009) menyatakan bahwa, Karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Saat ini disadari karyawan merupakan hal yang paling penting bagi perkembangan perusahaan dimana menciptakan produktivitas, efektivitas perusahaan. Selanjutnya Revai,

juga mengatakan karyawan merupakan faktor utama oleh karena itu pembinaan, pelatihan bagi karyawan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan, karyawan harus di penuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial dan intelektual secara meluas agar memberikan keahlian untuk kemajuan perusahaan tentu menuntut perbaikan dan meningkatkan kualitas hidup serta diberi peluang untuk maju dan perkembangan dalam karirnya.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan karyawan merupakan seseorang yang mampu melakukan pekerjaan dimana ia memiliki keterampilan dan mengeluarkan kreativitas yang ia dimiliki, pada perusahaan guna untuk memenuhi penghasilan berupa barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun orang lain sebab dengan ia bekerja mampu menumbuhkan perekonomian menjadi meningkat dan terpenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Karyawan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan, karyawan harus dipenuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial dan intelektual secara meluas agar memberikan keahlian untuk kemajuan perusahaan tentu menuntut perbaikan dan meningkatkan kualitas hidup serta diberi peluang untuk maju dan perkembangan dalam karirnya.

## **B. Loyalitas Kerja**

### **1. Pengertian Loyalitas Kerja**

Loyalitas berasal dari kata dasar loyal yang berarti patuh atau setia (Poerdarminta dalam Flippo, 1999). Didalam dunia kerja loyalitas dapat diartikan



sebagai sikap kerja tertentu. Menurut tim penyusun kamus besar bahasa Indonesia bahwa loyalitas adalah kesetiaan, kepatuhan dan ketaatan. Flippo (2011) mengemukakan bahwa kemauan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan diri dan kemauan untuk menonjolkan kepentingan diri sendiri. Kesediaan untuk mengorbankan diri sendiri ini melibatkan adanya kesadaran untuk mengabdikan diri kepada perusahaan.

Poerwardana (dalam Agustini, 2005) loyalitas adalah patuh, setia apabila karyawan bekerja pada suatu perusahaan fasilitas-fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, maka timbul dorongan untuk menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan untuk menjadi lebih giat lagi.

Steers, Porter dan Mowday (dalam Agustini, 2011) berpendapat bahwa (1) loyalitas terhadap perusahaan adalah sebagai sikap, yaitu sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang di tunjukkan oleh keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik - baiknya. (2) loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim. Loyalitas kerja dapat tergambar dari pimpinan kompenan kata yang membentuk perkataan loyalitas berasal dari kata dasar loyal yang berarti patuh atau setia (Poerwadarmanti dalam Rivai, 2009) dalam dunia kerja dapat diartikan sebagai satu sikap individu untuk tetap patuh dan setia terhadap perintah pimpinan atau dalam suatu situasi kerja tertentu.

Sedangkan Sudirjo (dalam Gilmer, 2001) memberikan pengertian bahwa loyalitas adalah ketaatan terhadap ketentuan. Sikap kelakuan, sikap hormat sesuai dengan aturan yang berlaku melaksanakan tugas dan menunaikan kewajiban serta tidak melanggar peraturan yang ada.

Hal ini sejalan dengan definisi yang di kemukakan oleh Bernabib (dalam Hurryati, 2005) bahwa loyalitas kerja merupakan pemahaman nilai-nilai secara internal yang memberikan kemampuan pegawai untuk bersikap patuh dan setia dalam menjalankan tugas. Loyalitas juga merupakan sesuatu yang ditampilkan oleh individu dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan serta mematuhi segala aturan yang berlaku dan mengutamakan kepentingan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang di tentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang di taatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan sesuai keahliannya sehingga tercapainya peningkatan efektivitas dan di sertai pengabdian.

## **2. Ciri – ciri Loyalitas**

Penjabaran sikap setia kepada perusahaan menurut Poerwopospito (2000) antara lain adalah :

a. Kejujuran

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, *supplier*, yang lainnya pada akhirnya Negara pun dirugikan.

b. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya.

c. Mengerti kesulitan perusahaan

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan yang bijak yang dilakukan oleh karyawan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu – membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah keperusahaan yang lain.

d. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Hal ini sepertinya sulit dilakukan mengerjakan dalam *job description* saja sulit apalagi mengerjakan yang lainnya. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu karyawan itu sendiri.



Perusahaan bisa saja bangkrut tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif di perusahaan.

e. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan

Suasana yang tidak kondusif sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yang berakibat terhadap produktifitas. Yang paling menentukan sarana dalam perusahaan adalah pimpinannya. Semakin tinggi jabatan pemimpin tersebut semakin berpengaruh dalam menciptakan suasana di perusahaan karena merekalah yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang lebih.

f. Menyimpan rahasia perusahaan

Rahasia perusahaan adalah segala data atau informasi dari perusahaan yang dapat digunakan oleh pihak lain, terutama kompetitor untuk perusahaan.

g. Menjaga dan meninggikan citra perusahaan

Kewajiban setiap karyawan menjaga citra positif perusahaan. Logikanya jika citra perusahaan positif maka citra setiap pribadi karyawan yang ada di dalamnya juga ikut terlihat positif.

h. Hemat

Hemat berarti mengeluarkan uang atau potensi tepat sesuai dengan kebutuhan.

i. Tidak apriori terhadap perubahan

Perubahan pada hakikatnya adalah sebuah hukum alam. Perubahan tidak dapat dilawan dan tidak ada pilihan lain kecuali tetap ikut dalam perubahan. Karena melawan perubahan dengan selalu membuat tolak ukur pada kejayaan dan keberhasilan masa lampau sama dengan melawan hukum alam.

### **3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas.**

Loyalitas dipengaruhi oleh sebagai faktor, baik faktor dari dalam maupun faktor dari luar diri. Kartono (dalam Saraswati, 2003) mengemukakan bahwa loyalitas kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor, namun secara garis besar dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu:

#### **a. Faktor Internal**

Faktor internal ini merupakan faktor yang merupakan berasal dari dalam diri yang berkaitan dari faktor psikologis, terdiri dari :

##### **1) Motif**

Motif merupakan satu faktor yang menentukan individu untuk tetap patuh, tunduk, dan setia terhadap segala sesuatu yang menjadi tujuan individu.

##### **2) Perhatian**

Adanya perhatian individu yang bertujuan pada objek tertentu yang menjadi pusat perhatiannya.



### 3) Minat

Minat akan mendorong individu untuk secara terus menerus mengarahkan individu kepada objek yang menjadi ketertarikannya.

### 4) Emosi

Emosi akan melibatkan individu untuk tetap mematuhi dan setia terhadap semua yang mendukung usaha-usaha dalam mencapai tujuan.

### b. Faktor Eksternal

Terdapat beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja individu termasuk didalamnya adalah yang berkaitan dengan lingkungan kerja pegawai atau karyawan, diantaranya ialah:

1. Adanya hubungan yang baik antara pegawai atau karyawan sebagai bawahan dengan pimpinan sebagai atasan.
2. Adanya hubungan yang baik antara pegawai atau karyawan dengan rekan sekerja.
3. Adanya tata tertib atau urusan yang dapat melindungi kepentingan kedua belah pihak antara pegawai dengan perusahaan dimana individu berkerja.
4. Adanya keuntungan yang jelas bagi pegawai atau karyawan. Hal ini tentunya terkait dengan situasi pegawai.

Menurut Agustini, 2011 faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja adalah:

- a. Karakteristik diri para karyawan yang meliputi: usia, masa kerja, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.

- b. Karakteristik pekerja menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang meliputi tantangan kerja, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas.
- c. Karakteristik kebijakan perusahaan menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan perusahaan bagi para karyawan, misalnya adanya kesempatan pengembangan karir, promosi kerja bagi tiap karyawan.
- d. Karakteristik lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dimaksud disini adalah lingkungan fisik, misalnya penerangan, kenyamanan kerja, kebersihan lingkungan dan rekan kerja.

Berdasarkan uraian di atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja adalah motif, perhatian, minat, emosi, dan adanya hubungan baik dengan seluruh pihak dalam dunia kerja serta status pegawai tetap hingga gaji yang memuaskan pegawai.

#### **4. Aspek –Aspek Loyalitas Kerja**

Loyalitas kerja tidak berbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek- aspek yang terdapat di dalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing - masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Menurut Moenir (dalam Gilmer, 2001) kualitas kerja mengacu pada kesetiaan dalam melaksanakan segala ketentuan yang telah digariskan oleh pihak pimpinan atau atasan dalam situasi kerja tertentu.

Kartono (2002) menjelaskan bahwa loyalitas kerja terhadap waktu maupun perbuatan. Loyalitas waktu terhadap waktu dapat berupa saat- saat individu harus mengerjakan semua pekerjaan dalam tepat waktu. Sedangkan loyalitas kerja terhadap perbuatan dapat berupa bentuk ketaatan terhadap semua ketentuan berwujud perintah dan larangan seperti mengikuti prosedur tertentu sungguh-sungguh.

Loyalitas kerja terbentuk pada diri individu semata-mata bukan hanya dengan memberikan sanksi atau hukuman, sebab loyalitas kerja terbentuk melalui suatu kesadaran yang tinggi dimiliki individu dalam bekerja atau sikap mental ini telah berakar kepribadian seseorang (Black, 1991).

Lebih lanjut As'ad (dalam Kartono, 2002) mengatakan bahwa faktor-faktor loyalitas kerja yaitu : menyangkut perhatian dan konsentrasi terhadap objek yang menjadi tujuan individu di dalam bekerja.

Yuliandri (dalam Hurrayatii, 2005) menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas- fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Morgan (1990) menyatakan bahwa yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja adalah motif para pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dan dapat menikmati pekerjaan tanpa merasa adanya paksaan dari para atasannya.

Selanjutnya Flippo (2003) membagi aspek loyalitas kerja kedalam beberapa aspek-aspek ini dapat menunjukkan bahwa pekerja itu memiliki loyalitas kerja yang tinggi atau Adapun aspek-aspek loyalitas itu adalah:



### 1. Adanya gairah kerja

Pekerja yang memiliki loyalitas kerja, biasanya selalu menunjukkan gairah dalam bekerja, pekerja akan selalu tampak riang gembira dan memiliki gerakan kerja yang cepat dan bergairah.

### 2. Mematuhi Peraturan

Pekerja yang memiliki loyalitas kerja sangat mematuhi peraturan kerja, bahkan mereka saling memberi arahan atas himbauan kepada rekan sekerja agar selalu memperhatikan peraturan kerja.

### 3. Memiliki Inisiatif Kerja

Pekerja yang memiliki loyalitas kerja selalu memiliki inisiatif, cepat mengambil tindakan agar tugas cepat selesai, namun selalu mematuhi peraturan yang berlaku.

### 4. Sangat Menghagai Tugasnya

Pekerja yang memiliki loyalitas kerja selalu menghargai tugasnya. Hal ini tergambar dalam keinginannya menyelesaikan tugas sampai tuntas.

### 5. Memiliki Kemauan Bekerja Sama

Orang yang memiliki loyalitas kerja selalu memiliki kesedihan untuk bekerjasama dengan pekerja yang lain, untuk mempermudah dan mempertahankan kualitas kerja.

Loyalitas kerja menurut Strauss dan Sayles (dalam Robbins, 2008) merupakan perkembangan sikap mental individu dalam bekerja yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

### 1. Kesadaran

Kesadaran adalah bentuk sikap yang menunjukkan kepekaan terhadap adanya suatu stimulus yang berupa objek, situasi dan problem yang dimanifestasikan dalam bentuk sikap kerelaan dalam melaksanakan segala sesuatu pekerjaan dengan penuh tanggung jawab tanpa adanya paksaan.

### 2. Kesungguhan

Kesungguhan merupakan suatu aspek yang terdapat dalam diri individu yang memiliki loyalitas dalam bekerja. Adanya kesungguhan ini akan membuat individu bekerja dengan sepenuh hati.

### 3. Kepatuhan atau Kesetiaan

Kepatuhan atau kesetiaan yang dimiliki individu dalam bekerja atau melahirkan suatu sikap perilaku yang benar-benar menunjukkan sesuatu perbuatan yang mengarah pada loyalitas kerja yang secara konsisten dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dan loyalitas kerja meliputi gairah kerja, mematuhi peraturan, memiliki inisiatif kerja, sangat menghargai tugasnya, memiliki kemauan bekerja sama.

## 5. Cara Meningkatkan Loyalitas Kerja

Anoraga dan Widiyanti (dalam Hurryati, 2005) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu:

### 1. Hubungan yang erat antar karyawan

2. Saling keterbukaan dalam hubungan kerja
3. Saling pengertian antara pimpinan dan karyawan
4. Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja
5. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan
6. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan

Martoyo (dalam Saladin, 1996) mengemukakan bahwa perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja baik tertib dan benar serta pemberian upah akan dapat meningkatkan loyalitas kerja pada perusahaan dimana mereka bekerja, Gilbert (dalam Hurryati, 2005) berpendapat agar karyawan mempunyai loyalitas kerja yang tinggi pada perusahaan dengan jalan mengambil perhatian, memuji kemajuan, pemindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan.

#### **6. Indikasi Menurunnya Loyalitas Kerja**

Adapun sebab-sebab menurunnya loyalitas kerja dikarenakan banyak sebab misalnya: upah yang pekerja terima tidak sesuai dengan pekerjaannya, tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut, maka perusahaan bisa bersifat material dan non material antara lain: perhatikan rendahnya upah yang diterima dengan beban pekerjaan yang dilaksanakan, fasilitas yang digunakan guna



menunjang pekerjaan yang dinilai pekerja sangat minimum. Sedangkan non material antara lain: penghargaan sebagai manusia seperti kebutuhan berpartisipasi dan sebagainya.

Menurut Agustini, 2005 indikasi-indikasi menurunnya loyalitas kerja karyawan ditandai dengan adanya:

1. Menurun rendahnya produktivitas kerja

Menurunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.

2. Tingkat absensi yang naik

Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan menurun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala-gejala absensi naik maka perlu dilakukan penelitian.

3. Tingkat perpindahan buruk yang tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat perpindahan buruk yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mempengaruhi jalanya kelangsungan perusahaan.

4. Kegelisahan dimana-mana

Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan, sebagai seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat berwujud dalam bentuk ketidakterangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal yang tertentu.

### **7. Kehidupan dan Tahapan - Tahapan Karir**

Kehidupan dan karir seseorang mempunyai tahapan-tahapan, dimana seseorang yang berkarir akan melewati tahapan-tahapan tersebut, beberapa ahli berupaya menggambarkan tahapan-tahapan tersebut sesuai dengan hasil pengamatan mereka masing-masing. Scott & Foersman Menggambarkan (dalam Baltes & Smith, 2003) kehidupan dan karir mempunyai tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Usia 15-22 tahun (masa remaja, masa penjelajahan atau pra karir) peran keluarga atau tugas karir yaitu single, penemuan karir melalui pendidikan dan persoalan psikologis berupa pengembangan identitas diri, keseimbangan antara kebebasan dengan dorongan emosi serta menemukan yang di butuhkan dan ketertarikan dikembangkan lebih realistis pada penilaian diri dan kemampuan.
- b. Usia 22 - 30 tahun (masa transisi dewasa awal, permulaan karir atau coba - coba) peran keluarga atau tugas karir yaitu sebagai dewasa yang menikah, memperoleh pekerjaan pertama dan persoalan psikologis

berubah keseimbangan yang dibutuhkan dengan hubungan yang akrab serta pengembangan kepercayaan diri dalam bekerja dengan orang lain.

- c. Usia 30-38 tahun (masa dewasa, permulaan karir atau mendirikan) peran keluarga atau tugas karir sebagai orang tua yang mempunyai anak yang masih kecil, memilih daerah yang berkompentensi menjadi kontributor dan persoalan psikologis berupa menyesuaikan sebagai orang tua muda dengan membentuk hubungan yang lebih akrab serta menentukan tingkat yang lebih profesional dan komitmen organisasi bertransaksi dengan kegagalan proyek pertama.
- d. Usia 38 - 45 (masa transisi pertengahan kehidupan, pertengahan karir atau transisi) peran keluarga atau tugas karir sebagai orang tua dengan anak yang masih remaja, menetapkan karir untuk persiapan penasehat dan persoalan psikologis berupa nilai yang bertransaksi dengan perasaan yang bertantangan dengan anak-anak serta menetapkan kemajuan dengan ambisi yang memberikan ketetapan dalam kehidupan atas konflik perseorangan
- e. Usia 45-55 tahun (masa pertengahan karir atau pertumbuhan) peran keluarga atau tugas karir sebagai orang tua dengan anak-anak yang mulai tumbuh, kesiapan memberi nasehat dan persoalan psikologis berupa membangun secara hubungan pernikahan yang bertransaksi dengan perasaan kelegaan serta bertransaksi dengan anak yang masih muda



supaya mengikuti apa yang sedang berkembang dengan menggunakan dasar pengalaman.

- f. Usia 55-62 tahun (masa transisi kehidupan dihari tua,karir mulai melambat) peran keluarga atau tugas karir sebagai kakek atau nenek dari cucu yang masih kecil sekali,membuat stretegi keputusan organisasi yang memusatkan perhatian untuk melebarkan peran organisasi persoalan psikologis berupa mengembangkan hal baru dan aktivitas yang membantu keuangan anak-anak dan emosi mereka dengan keluarga mereka serta memusatkan perhatian untuk kesejahteraan perusahaanyang memegang politik atau keputusan tanpa memperoleh gangguan.
- g. Usia 62 - 70 tahun(masa tua,karir dihari tua,penarikan) peran keluarga atau tugas karir sebagai kakek atau nenek, cucu yang remaja,berkembang menjadi pemimpin yang kekuatannya mulai berkurang,persoalan psikologis berupa bertransaksi dengan tambahan peringatan akan kematian yang akan datang dan sudah menjadi pilihan dalam hidup serta mendapat sumber baru yang berupa kepuasan diuar pekerjaan,mempertahankan harga diri tanpa pekerjaan.

Tahap –tahap karir menurut(Baltes, 2006; Willis & Schaie, 2006)

- a. Tahap 1: Usia 0-18 tahun,persiapan untuk bekerja.

Tugas Utama: Mengembangkan gambaran pekerjaan untuk diri sendiri,menaksir alternatif pekerjaan,mengembangkan inisiatip untk memilih pekerjaan,mengejar kebutuhan pendidikan.

- b. Tahap 2:Usia 18-25 tahun,masuk kedalam organisasi

Tugas Utama: Memperoleh tawaran pekerjaan dari suatu organisasi,menyeleksi pekerjaan yang cocok berdasarkan informasi yang akurat.

- c. Tahap 3:Usia 25-40 tahun,memulai karir

Tugas Utama: Mempelajari pekerjaan,mempelajari struktur dan norma organisasi,pemilihan pekerjaan dan organisasi yang cocokMenambah kompetensi, mengejar tujuan.

- d. Tahap 4:Usia 40 -55 tahun, pertengahan karir.

Tugas Utama :Mulai menilai karir dan memulai masa dewasa. Menetapkan atau memodifikasi tujuan, membuat pilihan yang cocok pada pertengahan usia,tinggal produktif pada pekerjaan.

- e. Tahap 5:Usia 55-sampai mengundurkan diri atau pensiun

Tugas Utama :Tidak produktif di pekerjaan,mempertahankan harga diri,persiapan untuk mengefektifkan pengunduran diri atau pensiun.

Green Haus (1998)menggambarkan tahapan-tahapan karir sepanjang kehidupan sebagai berikut:

- a. Usia 0-18 tahun :masuk sebagai tenaga kerja dunia
- b. Usia 18-25 tahun:masuk sebagai tenaga kerja suatu organisasi dunia.
- c. Usia 25-40 tahun:mendirikan dan berprestasi
- d. Usia 40-55 tahun:pada puncak karir
- e. Usia 55-sampai mengundurkan diri atau pensiun:karir mulai melambat

Penelitian ini mengacu pada pendapat Baltes & Smiths, 2003 dimana karir mulai didirikan pada usia 30 tahun dan karir mulai melambat pada usia 55 tahun. Pendapat Baltes & Smiths ini dijadikan acuan karena usia 30 tahun dianggap seseorang sudah mulai aktif berkarir dan memikirkan perkembangan karirnya kedepan dan batasan terakhir seseorang mengalami titik puncak sehingga mulai memikirkan kehidupan hari tuanya pada usia 55 tahun sehingga karir mulai melambat, tidak ambisius untuk mengejar karir lagi.

### **C. Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Ada banyak defenisi mengenai budaya yang dikemukakan oleh para ahli yang pada dasarnya tidak jauh berbeda antara satu dengan lainnya. Beberapa diantaranya yaitu pendapat Shweden (dalam Djatmiko, 2002) yang mendefinisikan budaya sebagai gagasan-gagasan yang bersifat khusus dari suatu masyarakat berkenan dengan hal-hal yang di anggap benar, baik, indah, dan efisien yang harus di sosialisasikan dan dibiasakan secara turun-temurun. Deal dan Kennedy (dalam Setyorini, 2003) yang mengartikan budaya sebagai pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup fikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Dan selanjutnya Robbins dan Coulter ( dalam Setyorini, 2003) mengatakan bahwa budaya adalah suatu sistem atau pola - pola nilai, simbol, ritual,dan praktek-praktek yang terus



berlanjut dan mengarahkan orang untuk berperilaku dan dalam upaya memecahkan masalah.

Dari beberapa pengertian budaya diatas dapat ditangkap bahwa budaya tersebut merupakan suatu sistem atau nilai tertentu yang hanya dimiliki, diyakini dan dipatuhi oleh sekelompok orang dalam lingkungan tertentu pula. Demikian pula dengan budaya organisasi, yang memiliki keunikan dan nilai-nilai tersendiri dari bermacam-macam organisasi yang ada. Berikut ini adalah beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya yaitu: Robbins (1996) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.

Sementara Schein (dalam Munandar,2001) mengartikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi yang timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Asumsi- asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Davis (dalam Djatmiko, 2002) memandang budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi yang merupakan hasil dan seluruh gambaran tentang

organisasi yang meliputi orang-orangnya, sasaran, teknologi, ukuran, usia, persatuan pekerja, kebijakan dan kesuksesan.

Selanjutnya Greenberg dan Baron (dalam Djatmiko, 2002) mengatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma, perilaku dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi.

Kusnadi (2002) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem dan pola perilaku, baik yang tampak secara tegas dan jelas maupun yang tidak tampak tegas dan jelas yang dipegang teguh dan dianggap penting dan utama serta diungkapkan melalui berbagai simbol yang diarahkan kepada suatu tujuan atau kehendak tertentu oleh individu yang terikat langsung dengan organisasi. Tokoh lain yaitu Ouchi (dalam Sigit, 2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari organisasi kepada karyawannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi ialah persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi yang berisikan seperangkat sistem nilai, norma dan keyakinan yang dianggap benar dan dianut oleh setiap karyawan yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi yang dapat dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi yang pada akhirnya akan menjadi pola perilaku karyawan di dalam menjalankan tugasnya.

## 2. Ciri –ciri atau Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar nilai-nilai. Caldweel (dalam Munadar, 2001) menyebutkan ada beberapa ciri/karakteristik dari budaya organisasi yaitu:

### a. Inovasi dan pengambilan resiko ( *innovation and risk taking* )

Organisasi selalu berusaha mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.

### b. Stabilitas dan Keamanan ( *stability and security* )

Di sini berarti organisasi selalu menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya ( *predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.

### c. Penghargaan kepada orang ( *respect for people* )

Organisasi senantiasa memperlihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain/karyawanya.

### d. Orientasi hasil ( *outcome orientation* )

Hal ini berarti organisasi memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan.

### e. Orietasi tim dan kolaborasi ( *team orientation and collaboration* )



Adanya kerjasama secara terkoordinasi dan berkolaborasi antara para karyawan dan juga dengan atasannya.

f. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*)

Organisasi dapat mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi para pesaing.

Robbins (1996) menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah :

a. Inovasi dan pengambilan judul

Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Perhatian ke rincian

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

c. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada reknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.

d. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawanya.

e. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasikan seputar kelompok-kelompok (*team*) daripada seputar perorangan.

f. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang/karyawan lebih agresif dan kompetitif daripada santai.

g. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan karyawan.

### 3. Faktor –faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi.

Menurut Atmosoeparto (2001) dalam proses pengembangannya budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

a. Kebijakan perusahaan/Organisasi

Kebijakan Perusahaan/Organisasi ditunjang oleh *filosofi perusahaan* (serangkaian nilai-nilai, pandangan hidup atau prinsip yang mendasari setiap tindakan dan perilaku perusahaan serta merupakan pernyataan formal yang mendefinisikan bagaimana karyawan diperlakukan dan dikelola (Schuler, 1999). *Keterampilan* yang memiliki dan pengetahuan yang terakumulasi dalam perusahaan/organisasi.

Jadi intinya kebijakan perusahaan/organisasi harus mengarah pada kebijaksanaan (*policy*) yang berorientasi pada kepentingan perusahaan, bukan kepentingan individu atau kelompok.

b. Gaya Perusahaan/Organisasi

Gaya perusahaan ini ditunjang oleh profil karyawannya, pengembangan SDM-nya dan masyarakat perusahaan, atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut dilingkungan perusahaan lainnya.

Gaya perusahaan yang cenderung otoritatif tidak menjamin kelestarian perusahaan, karena tidak akan didukung oleh sebagian besar Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalamnya, oleh karena itu harus ditinggalkan dan dibudayakan gaya manajemen partisipatif

c. Jati Diri Perusahaan/Organisasi

Jati diri perusahaan/organisasi ditunjang oleh citra perusahaan (persepsi orang atas suatu organisasi, yang tumbuh dari opini masyarakat yang sangat dipengaruhi oleh perilaku anggota organisasi itu sendiri dan kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh produktivitas perusahaan), *kredo* (semboyan) perusahaan, dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan oleh perusahaan.

Jati diri perusahaan diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi tetapi juga membentuk citra mitra perusahaan.



#### 4. Aspek – Aspek Budaya Organisasi

Slogan, nilai-nilai, simbol, petunjuk perencanaan dan efektifitas, merupakan hal-hal yang berhubungan dengan aspek budaya organisasi. Aspek budaya organisasi berkaitan dengan budaya dominan, pemeliharaan budaya (unsur pengukuran performansi, pengakuan dan promosi), pedoman dasar serta kompetisi (Luthans, 1998).

Gordon (1993) menjelaskan bahwa aspek yang memiliki pengaruh besar terhadap budaya organisasi adalah yang mengutamakan kualitas total, perbaikan berkesinambungan yang menghasilkan kepuasan pelanggan dan inovasi. Pendapat Carrel, dkk, (1997) menjelaskan aspek budaya organisasi terdiri dari nilai yang dijadikan pedoman dalam berperilaku untuk mendukung keberhasilan organisasi, falsafah untuk menjadi petunjuk kebijakan organisasi terhadap anggota organisasi atau orang lain, norma perilaku untuk menyusun kerja kelompok, politik dalam bentuk peran yang dimainkan untuk memperoleh hubungan dalam organisasi, iklim kerja berkaitan dengan lingkungan kerja dan interaksi antara pimpinan dengan anggota organisasi serta perilaku mengenai bahasa dan cara bertindak.

Schein (1992) menjelaskan bahwa untuk memahami suatu budaya organisasi dapat dilihat dari dua aspek yang mempengaruhi kuat atau lemah budaya organisasi. Kedua aspek yang dimaksud adalah integrasi internal dari masing-masing anggota organisasi dan adaptasi eksternal organisasi. Kedua aspek tersebut di jelaskan sebagai berikut.

##### a. *Integrasi internal*

Organisasi yang melakukan adaptasi dengan lingkungan eksternal, maka terlebih dahulu harus mengembangkan dan menjaga keharmonisan hubungan diantara anggota. Proses membangun dan mengembangkan organisasi timbul bersamaan dengan proses pemecahan masalah dan menyelesaikan suatu tugas pekerjaan. budaya organisasi merefleksikan proses orientasi secara internal dan eksternal. Proses yang memungkinkan organisasi dapat berintergrasi secara internal adalah:

- 1) Menciptakan *common language* dan *conceptual categories*

Kamunikasi tidak lancar dan tidak saling mengerti sesama anggota, maka organisasi tidak mungkin dapat dijelaskan secara definitif.

- 2) Mendefinisikan secara jelas garis batas kelompok dan menentukan kriterianya.

Organisasi harus mampu mendefinisikan garis batas serta bagaimana kriteria menentukan keanggotaan seseorang dari organisasi.

- 3) Membagi-bagi kuasa dan status

Setiap anggota memainkan peran dalam organisasi. Kriteria dan aturan yang jelas membantu organisasi dalam menentukan *power* dan *status* anggota. Konsensus dalam hal ini cukup kompleks karena diwarnai dengan perasaan agresi dari masing-masing individu.

- 4) Mengembangkan norma kerukunan dan persahabatan.

Setiap organisasi harus memiliki aturan main dalam berhubungan antar kelompok, hubungan antara pria dan wanita, keterbutuhan dan kerukunan

dalam konteks penyelesaian pekerjaan organisasi. Konsensus cukup krusial karena diwarnai oleh afeksi.

5) Mendefinisikan alokasi *reward* dan *punishment*.

Setiap anggota harus mengerti tingkah laku terpuji dan tidak terpuji, mengetahui konsekuensi mematuhi tindakan hukuman serta penghargaan yang disepakati.

6) Menerangkan dan memberi arti pada ideologi.

Organisasi mampu mengangkat suatu kejadian atau peristiwa yang tidak dapat dijelaskan agar menjadi lebih jelas maksudnya, sehingga setiap anggota dapat bereaksi secara benar dan dapat menghindari kecemasan.

b. *Adaptasi dengan lingkungan eksternal*

Adaptasi dengan lingkungan eksternal untuk *survive* merupakan suatu siklus saling ketergantungan antara satu dengan yang lain. Unsur dasar dari siklus tersebut adalah:

- 1) Misi dan strategi, memahami *core mission*, *primary task*, *manifest* dan *latent function*.
- 2) Tujuan, mengembangkan konsensus yang mengarah pada tujuan sesuai dengan *core mission*.
- 3) Maksud, mengembangkan konsensus yang mengarah pada maksud yang digunakan untuk mencapai tujuan, antara lain melalui penataan struktur organisasi, *system reward*, dan sistem otoritas.



- 4) Pengukuran, mengembangkan konsensus kriteria untuk digunakan pada pengukuran usaha yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, antara lain melalui informasi dan sistem pengawasan.

Menurut Robbins (1994) istilah budaya organisasi menunjukkan pada sistem kesepakatan bersama yang dianut oleh anggota organisasi, hingga organisasi tersebut terlihat berbeda dengan yang lain. System kesepakatan bersama merupakan suatu rangkaian karakteristik pokok dari nilai-nilai organisasi.

Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik yang merupakan esensi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Identitas keanggotaan, yaitu tingkat dimana anggota (pengawai) mengidentifikasi diri dengan organisasi secara keseluruhan daripada dengan unit kelompok kerja atau bidang keahliannya.
- 2) Penekanan pada kelompok, yaitu tingkat dimana aktivitas kerja diorganisasikan dalam kelompok daripada individu.
- 3) Fokus pada manusia, yaitu keputusan manajemen dibuat dengan mempertimbangkan akibat bagi performasi pengawai.
- 4) Intergrasi unit, yaitu tingkat dimana unit-unit didalam organisasi didorong untuk berprestasi dalam suatu koordinasi.
- 5) Kontrol, yaitu tingkat pengawasan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pengawai.
- 6) Toleransi resiko, yaitu tingkat dimana karyawan atau anggota didorong untuk agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.

- 7) Kriteria penghargaan, yaitu alokasi penghargaan (peningkatan upah, promosi) didasarkan atas performansi karyawan daripada senioritas, favorititas ataupun rasa tidak suka.
- 8) Toleransi konflik, yaitu tingkat dimana pegawai di dorong untuk terbiasa dengan perbedaan pendapat dan terbuka dengan kritik
- 9) Hasil akhir, yaitu tingkat dimana organisasi memusatkan pada hasil yang dicapai dengan cara-cara kreatif dan produktif.
- 10) Fokus pada system terbuka, yaitu tingkat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan luarnya.

Berdasarkan uraian-uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek budaya organisasi adalah integrasi internal yaitu: menciptakan *common language* dan *conceptual categories*, mendefinisikan secara jelas garis batas kelompok dan menentukan kriterianya, membagi-bagi kuasa dan status, mengembangkan norma kerukunan dan persahabatan, mendefinisikan alokasi reward dan punishment, menerangkan dan memberi arti pada ideologi; adaptasi lingkungan eksternal yaitu: misi dan strategi, maksud dan tujuan, pengukuran, identitas keanggotaan, penekanan pada kelompok, fokus pada manusia, integrasi unit, kontrol, toleransi resiko, kriteria penghargaan, toleransi konflik, hasil akhir, sistem terbuka.

### **5. Fungsi Budaya Organisasi**

Siagian (2002) menyebutkan lima fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan yaitu sebagai berikut :

a. Penentuan batas-batas berperilaku

Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang sebagian ditampilkan, dan perilaku yang harus direlakan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh. Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.

b. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi

Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal ini hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.

c. Penumbuhan komitmen

Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi bersedia membuat komitmen, termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi merasa yakin, bahwa keberhasilan organisasi akan melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan kepentingan pribadinya.



d. Pemeliharaan stabilitas organisasioanl

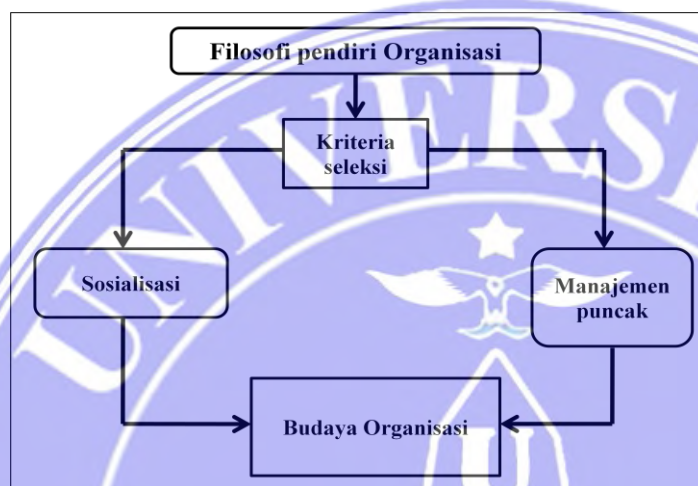
Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih, masalah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerja sama dapat diperihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya, jika organisasi selalu atau sering menghadapi guncangan, apabila kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan juga harus selalu ditekankan.

e. Mekanisme pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Berarti ketat atau longgar, pengawasan harus dilaksanakan. Asumsi mendasar dalam hal ini ialah bahwa jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggotanya, maka budaya organisasi tersebut juga berfungsi sebagai instrumen pengawasan, sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan dominan lagi. Alasannya ialah, karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif, dalam arti mampu menghasilkan ide-ide baru, penggunaan konsep baru, teknik baru, inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan, serta bersedia meningkatkan produktifitas kerja. Dengan kata lain para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri.

## 6. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Kusnadi, 2002), secara sistematis proses terbentuknya budaya organisasi adalah sebagai berikut :



### Keterangan :

#### a. Filosofi pendiri organisasi

Setiap individu di manapun berada dan kapanpun ia hidup pasti mempunyai pandangan hidup dan sistem nilai yang dipandang mempunyai keunggulan, sehingga dapat dipandang sakral atau sangat penting dalam hidupnya yang kemudian disalurkan melalui visi dan misi. Jika individu ini mempunyai atau menjadi pendiri organisasi, maka umumnya diupayakan didalam organisasi akan ditanamkan berbagai pandangan hidup dan sistem nilai yang dianggap mempunyai nilai unggulan tersebut. Dari berbagai pandangan hidup dan sistem nilai yang ada pada individu dan jika individu-individu ini membentuk suatu organisasi maka kemudian akan ditentukan

kriteria seleksi agar diterima secara bulat oleh individu pendiri organisasi lainnya.

b. Kriteria Seleksi

Dari pandangan hidup dan sistem nilai yang ada yang jika pendiri organisasi semakin banyak, maka sangatlah perlu diseleksi sebelum diberlakukan di dalam organisasi. Kriteria seleksi ini perlu ditetapkan agar ada suatu standar buku yang dapat digunakan.

c. Manajemen puncak

Pandangan hidup dan sistem nilai yang telah lolos melalui kriteria seleksi kemudian diteruskan kepada manajemen puncak untuk diterapkan dan dipatuhi. Berbagai peraturan, kebijakan dan keputusan strategis dan fungsional kemudian disesuaikan dengan pandangan hidup dan sistem nilai dari para pendiri organisasi ini.

d. Sosialisasi

Umumnya, sebelum budaya organisasi terbentuk maka manajemen puncak membuat sosialisasi agar apa yang diharapkan dan dikehendaki oleh para pendiri organisasi menjadi kenyataan dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi yang ada mulai dari atas sampai pada anggota pada level terendah. Manajemen puncak tentunya diharapkan dapat memberikan nilai di dalam perilaku sehari-harinya didalam organisasi sebab jika tidak maka tidak menutup kemungkinan tidak akan dipatuhi oleh bawahannya.



## 7. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Di sini (dalam McKenna , 2002) mengemukakan 4 (empat) tipe budaya organisasi yaitu :

### a. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Disini biasanya sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.

### b. Budaya Peran (*Role Culture*)

Dalam hal ini biasanya ada kaitannya dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan – peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.

### c. Budaya Pendukung (*Support Culture*)

Di sini biasanya ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan intergrasi dan seperangkat nilai bersama.

### d. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)

Dalam organisasi ini ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi.

## 8. Tanda – tanda Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi dikatakan kuat, jika nilai-nilai budaya itu disadari, dipahami, dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota

organisasi. Adapun tanda-tanda bahwa suatu budaya organisasi itu kuat menurut Sigit (2003) adalah sebagai berikut :

- Nilai-nilai budaya organisasi saling menjalin, tersosialisasikan dan menginternalisasi pada para karyawannya.
- Perilaku para karyawannya terkendalikan dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang tampak (*invisible*) atau informal.
- Para karyawan merasa *commuted* dan loyal pada organisasi.
- Ada partisipasi para karyawan pada organisasi
- Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan.
- Ada *shared meaning* atau kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan.
- Para karyawan tahu apa yang harus dilakukannya dan yang tidak boleh dilakukan.
- Ada perasaan puas dan *rewarding* pada para karyawan karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.
- Budaya yang berlaku sesuai dengan stretegi dan menopang tujuan organisasi.

#### **D. Hubungan Budaya Organisasi dengan Loyalitas Kerja Karyawann di Perusahaan PT. Inalum**

Budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring anggota kearah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan

kinerjanya, bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian pada tataran implementasi, budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi persoalan yang dihadapi (Kotter dan Heskett, 1992).

Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mendekatkan antaranggota organisasi karena adanya pemahaman yang sama (*shered meanings*) tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku. Seperti yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2001), budaya organisasi merupakan pemersatu organisasi dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, serta simbol yang mengandung cita-cita sosial bersama yang ingin dicapai. Dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat, karyawan merasakan adanya kesepahaman yang menjadi pengikat antaranggota dan berpengaruh secara positif pada kinerja organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, budaya organisasi atau budaya korporat dapat di definisikan sebagai pola tata nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi tentang bagaimana cara perilaku dan melakukan pekerjaan di sebuah organisasi. Budaya ini terbentuk karena kebiasaan kerja yang terbangun dalam organisasi, yang di bentuk oleh pendiri dan pemilik organisasi. Budaya yang berasal dari para pendiri tersebut selanjutnya di sosialisasikan kepada para karyawan dan karyawan generasi berikutnya. Budaya ini kemudian di pelajari oleh kelompok untuk di jadikan sebagai acuan dalam pemecahan masalah yang di hadapi oleh anggota organisasi (Schein, 1992).



Kondisi psikologis manusia dalam bekerja hendaknya mendapat perhatian, khususnya yang berkaitan dengan loyalitas. Loyalitas kerja merupakan kerja merupakan suatu aspek penting dalam situasi kerja ataupun organisasi untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Hal ini dapat diritikan bahwa para pegawai atau karyawan yang bekerja tanpa memiliki loyalitas kerja maka sulit untuk mencapai tujuan kerja yang ingin dicapai.

Knowles (dalam Hurryati, 2005) menjelaskan bahwa loyalitas kerja akan muncul dan akan tumbuh bersama dengan kepuasan kerja para karyawan di dalam menjalani pekerjaan.

Loyalitas kerja berasal dari kata dasar loyal yang berarti penuh dan setia (Poerdarminta dalam Hurryati, 2005). Di dalam dunia kerja loyalitas kerja dapat di artikan sebagai sikap kerja tertentu.

Loyalitas kerja dapat juga diartikan sebagai sikap yang terbentuk atas dasar untuk tetap patuh dan setia terhadap perintah atasan atau pimpinan dalam suatu situasi kepatuhan terhadap ketentuan, peraturan yang telah ditetapkan oleh atasan atau perusahaan (Karin, dalam Hurryati, 2005).

Sejalan dengan Kartono (2002) yang mengemukakan bahwa loyalitas kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor yaitu motif, perhatian, minat, emosi, dan adanya hubungan baik dengan seluruh pihak dalam dunia kerja serta status pegawai tetap hingga gaji yang memuaskan pegawai.

Hal tersebut dapat dimengerti karena karyawan kontrak adalah pekerja atau karyawan yang menjalankan pekerjaan atas dasar permintaan dari perusahaan

untuk mengerjakan suatu pekerjaan pada suatu jangka waktu tertentu dan mendapat imbalan yang telah disepakati bersama (Kep. Menakertrans, 2001). Sementara karyawan tetap adalah pekerja yang terdaftar sebagai karyawan tetap dan terikat kepada disiplin dan peraturan yang diberlakukan perusahaan serta menerima upah atau gaji pokok sesuai dengan ketentuan dalam kurun waktu tertentu (Jumadi, 1995)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa jika seorang karyawan mempersepsikan positif dan bereaksi dengan baik terhadap budaya organisasi yang ada dan berlaku di dalam suatu organisasi/perusahaan tempat ia bekerja, maka secara tidak langsung hal tersebut juga akan menimbulkan kelayaitasan kerja pada perusahaan tersebut.

#### E. Kerangka Konseptual

##### Variabel (Y) :

Ciri-ciri dan karakteristik budaya organisasi oleh Robbins, (1994)

1. Identitas keanggotaan
2. penekanan pada kelompok
3. fokus pada manusia
4. integrasi unit
5. Kontrol
6. toleransi resiko
7. kriteria penghargaan
8. toleransi konflik
9. hasil akhir
10. fokus pada sistem terbuka.

##### Variabel (X) :

Aspek - aspek loyalitas kerja oleh Flippo, (2003)

1. Gairah kerja
2. mematuhi peraturan
3. memiliki inisiatif kerja
4. sangat menghargai tugasnya
5. dan memiliki kemauan bekerja sama.

## H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pendapat dari para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka hipotesis yang dapat penulis ajukan pada penelitian ini adalah: Adanya hubungan budaya organisasi dengan loyalitas kerja karyawan di perusahaan PT. Inalum, dengan asumsi bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi loyalitas kerja karyawannya. Sebaliknya semakin buruk budaya organisasi maka semakin rendah loyalitas kerja karyawannya.

