

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL**  
**Peran Budaya Organisasi**  
**Terhadap Efektivitas dan**  
**Efisiensi Organisasi**



**BADAN PENERBIT UNIVERSITAS MURIA KUDUS**



PROSIDING SEMINAR NASIONAL

**Peran Budaya Organisasi  
Terhadap Efektivitas dan  
Efisiensi Organisasi**

PROSIDING SEMINAR NASIONAL  
Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Organisasi  
Kudus 2012

Cetakan Pertama

**Tim Penyusun :**

FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS MURIA KUDUS

Editor                      Iranita Hervi

Cover dan Layout      Muji Syukur

BADAN PENERBIT UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
Kampus Universitas Muria Kudus  
Gondangmanis, Bae, Kudus Telp: 0291-438229. Fax: 0291-437198

ISBN 978-602-18835-2-5

*Hak Cipta © 2012 pada Penulis*

*Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan system penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari Penulis*

## KATA PENGATAR

Buku Prosiding ini yang merupakan kumpulan makalah yang dipresentasikan dalam Seminar Nasional Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Organisasi yang diselenggarakan pada tanggal 5 November 2012 di Fakultas Psikologi Universitas Muria Kudus. Oleh tim penyusun makalah tersebut dikumpulkan dan dijadikan satu untuk kemudahan pendokumentasian dan publikasi hasil seminar nasional.

Tim penyusun mengucapkan banyak terima kasih terhadap berbagai pihak yang telah membantu sehingga Prosiding ini bisa diterbitkan. Harapannya, Prosiding ini berguna bagi siapa saja, bagi perusahaan, organisasi, maupun perorangan yang menginginkan terciptanya budaya organisasi yang efektif dan efisien.

Tim Penyusun

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

PENDAHULUAN

Bekerja Pada Organisasi Yang Tidak Sehat: Peluang Atau Kutukan Bagi Karyawan?.....	1
<i>Arundati Shinta, Dian Yudhawati, &amp; Lusia Gayatri Yosef</i>	
Peran Organizational Values Sebagai Indikator Budaya Organisasi Terhadap Organizational Commitment.....	14
<i>Emma Dwi Ariyani</i>	
Kecerdasan Emosional Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan.....	32
<i>Nicholas Simarmata, &amp; Indri Oktavia Rospita</i>	
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Tell.om Area Jember .....	46
<i>Siti Nur'Aini</i>	
Kohesivitas Karyawan Ditinjau Dari Gender Dan Bagian Kerja .....	61
<i>Retno Ristiasih Utami, &amp; Purwaningtyastuti</i>	
Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan .....	74
<i>Happy Dayantia Wulan Nisa, Yudi Suharsono &amp; Tri Muji Ingarianti</i>	
Peranan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	95
<i>Agustin Handayani</i>	
Student Regiment Organizational Culture Change : A Study To Maintain Existence .....	107
<i>Dian Yudhawati</i>	
Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Usaha Karyawan Dengan Performansi Kerja Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan .....	117
<i>Siti Mulyani</i>	
Pemimpin, Budaya Organisasi Dan Perilaku Etis.....	131
<i>Adi Kristiawan &amp; Kuncono Teguh Yunanto</i>	

Orientasi Nilai Staf Edukatif Dan Non Edukatif Perguruan Tinggi "X" Di Semarang.....	145
<i>Th. Dewi Setyorini, Sumbodo Prabowo, &amp; M. Suharsono</i>	
Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Masa Kerja Karyawan.....	157
<i>Martha Indah Hadiyani, Diah Karmiyati &amp; Tri Muji Ingerianti</i>	
Penerapan Budaya Organisasi Di Era Globalisasi (Suatu Pengamatan dan Pemikiran) .....	176
<i>Setiadji Parwono</i>	
BLT vs Kemandirian Dan Pemberdayaan Masyarakat Miskin .....	187
<i>Arundati Shinta</i>	

## PENDAHULUAN

Organisasi seringkali menghadapi berbagai persoalan ketika terjadi interaksi dengan lingkungan terutama apabila lingkungannya tidak stabil dan terus berkembang. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah tersebut agar dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Di samping itu, pada saat yang sama organisasi juga menghadapi masalah internal, yang mengharuskan organisasi mengatasinya sehingga tetap terjadi suatu keterpaduan dalam fungsi organisasi. Upaya mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal tersebut, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus tumbuh dan berkembang menjadi organisasi yang efektif. Para pendiri organisasi meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikannya sejak awal, baik secara sadar atau tidak. Seiring dengan adanya pertumbuhan organisasi sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya dalam usaha pengembangan organisasinya, maka secara sadar nilai-nilai pokok tertentu yang ada dalam budaya organisasi juga akan mengalami perubahan. Oleh sebab itu, budaya organisasi perlu dikelola agar sesuai dengan pertumbuhan organisasi tersebut, karena budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting terhadap efektifitas organisasi. (Ratnawati, 2012)

Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak

Robbins (2003 : 311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

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

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Konsep efektivitas ini oleh para ahli belum ada keseragaman pandangan, dan hal tersebut dikarenakan sudut pandang yang dilakukan dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula di dalam pengukurannya. Namun demikian, banyak juga ahli dan peneliti yang telah mengungkapkan apa dan bagaimana mengukur efektivitas itu. (Ratnawati, 2012)

Emitai Etzioni (1982) mengemukakan bahwa "efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran." Komaruddin (1994) juga mengungkapkan "efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu."

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, misalnya untuk membangun kinerja ekonomi dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota

Organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya. Sejauh mana budaya mempengaruhi efektifitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut. (Ratnawati, 2012)

Kanungo dan Jaeger (Smith, dkk: 2001) juga mengemukakan bahwa kecocokan budaya (culture fit) menentukan efektivitas organisasi. Budaya yang dimaksud di sini mencakup: lingkungan fisik dan sosio-politik, yang meliputi konteks ekologi, sosialisasi, hukum, dan sistem politik yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan perusahaan yang mencakup karakteristik pasar, kepemilikan (ownership), sifat industri, dan sebagainya. Hal ini mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi, yang diterapkan pada sejumlah kegiatan HRM (human resource management), yang antara lain meliputi: desain pekerjaan, pengawasan, dan prosedur pemberian reward.



Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya dapat dijadikan sebagai sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di organisasi tersebut. Kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan kebijakan formal sebagai pedoman perilaku kerja anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut akan dipahami dan diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut.

- Smither, R. D., Houston, J. M. & McIntire, S. A. (1996). *Organizational development: strategies for changing environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Vangel, K. (2011). Employee responses to job dissatisfaction. *Schmidt Labor Research Center Seminar Series*.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academic of Management Journal*. 44(4), 682-696.

# PERAN ORGANIZATIONAL VALUES SEBAGAI INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Emma Dwi Ariyani

Politeknik Manufaktur Negeri Bandung

## Abstract

*Organizational culture has a significant influence on the attitudes and behavior of the members of the organization. Culture creates a clear distinction between one organization to another organization. One of the important characteristics of organizational culture is the dominant values. There are major values that the organization advocates and expects the participants to share. Organizational values are fundamental forces that will determine the success of an organization, without an understanding of the values described in organization's vision and mission the organization will experience disorganization, confusion will even divided. The role of management is very important in establishing and maintaining organizational values because of regulatory, organizational management and value systems are usually set by the top leadership of the organization as a hierarchy to all members of the organization. Value system will be followed by all members of the organization and internalized into the organizational culture. It will affect the attitudes and behavior of members of the organization including organizational commitment. Therefore the values of proper management will determine the success of an organization.*

**Keywords:** *organizational culture, organizational value, organizational commitmen*

Dalam kehidupan bermasyarakat tidak akan bisa terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu di dalam organisasi, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sebuah organisasi juga memiliki kepribadian seperti layaknya seorang individu, bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah atau justru mendukung, inovatif atau konservatif, dan sebagainya, masing-masing memiliki perasaan dan karakter yang unik diluar

karakteristik strukturalnya. Tepat seperti kepribadian orang cenderung mantap dari waktu ke waktu, demikian pula dengan budaya yang kuat. Mengubah budaya organisasi memerlukan proses yang panjang dan sulit meskipun bukan merupakan hal yang mustahil untuk dilakukan. Para teoritis organisasi telah mulai mengakui hal ini dengan menyadari pentingnya peran yang dimainkan budaya tersebut dalam kehidupan para anggota organisasi.

*Organizational values* menjadi salah satu indikator penting dalam membentuk budaya organisasi, dimana keyakinan dalam bertingkah laku yang merupakan pilihan mengenai apa yang baik atau buruk, penting atau tidak penting, yang membentuk karakter sebuah organisasi dan muncul dari para pemimpin. Tanpa adanya pemahaman akan nilai-nilai organisasi yang dijabarkan dalam visi dan misinya maka organisasi akan mengalami ketidakteraturan, ketidakjelasan bahkan akan terpecah belah. *Values* membentuk tingkah laku dan sulit dideteksi, namun menyangga organisasi layaknya pondasi rumah.

Dampak lebih jauh dari budaya yang sudah terinternalisasi akan memunculkan suatu sikap setuju seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan kuat untuk memberikan usaha ekstra untuk kepentingan dan keuntungan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap tinggal dan memelihara keanggotaannya di dalam organisasi, terlibat dalam kegiatan organisasi dan melakukan semuanya itu dengan efisien, yang sering disebut sebagai *organizational commitment*.

## **Pembahasan**

### **Pengertian *Values***

Definisi *Value* menurut para ahli, antara lain :

- *Value consisting of non-specific feelings of good and evil, beauty and ugliness, normality and abnormality, rationality and irrationality. Values themselves cannot be observed directly, but can be inferred from their manifestations in alternatives of behaviour (Hofstede, 1985: 350).* *Value* merupakan suatu perasaan yang spesifik mengenai yang baik dan buruk, bagus dan jelek, normal dan abnormal, rasional dan irasional. *Value* tidak dapat diamati secara langsung tapi diketahui karena merupakan manifestasi dari perilaku seseorang.
- *Basic convictions that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (Robbin, 2003: 64).* *Value* merupakan keyakinan dasar yang

spesifik yang mengarahkan atau menjadi tujuan akhir dari perorangan maupun lingkungan sosial).

- Definisi *Value* oleh Mike Woodcock & Dave Francis (1990:3) sebagai *beliefs about what is good or bad, important or not important*, yaitu keyakinan mengenai apa yang baik atau buruk, penting atau tidak penting. Schwartz (1994:21) mengkonseptualisasikan *values* sebagai *desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life a person or other entity*, yaitu tujuan transsituasional yang diinginkan, bervariasi tingkat kepentingannya, merupakan panduan dalam hidup seseorang atau kelompok sosial lainnya.
- Schwartz & Bilsky (1987:550) memaparkan definisi *values*, sbb :
  1. *Concepts or belief*, Konsep – konsep atau keyakinan,
  2. *Desirable end states or behaviors that transcend specific situations*, tingkah laku yang diinginkan yang muncul pada situasi tertentu,
  3. *Guide selection or evaluation of behavior and events*, memandu seleksi atau evaluasi dari tingkah laku dan peristiwa – peristiwa,
  4. *Ordered by relative importance*, tersusun dari yang paling penting.
- Rokeach (1973) membedakan *values* kedalam 2 tipe :
  1. *Instrumental Values*

Berhubungan dengan *modes of conduct yang diinginkan*. *Instrumental Values* mencakup nilai– nilai karakter moral yang menunjukkan atribut penting dari kebaikan. Contoh moral *instrumental values* adalah kejujuran, keberanian dan tanggung jawab.
  2. *Terminal Values*

*Terminal values* berhubungan dengan *end states*. Di dalam klasifikasi *terminal Values* terdapat nilai–nilai sosial (*social Values*) yang meliputi nilai-nilai diantaranya seperti keamanan nasional (*national security*) dan kedamaian dunia (*world at peace*).

Menurut Rokeach (1973), nilai – nilai yang terdapat pada individu tersebut bersifat terbatas yang terorganisir dalam *values system*. *Values system* ini dapat dilihat melalui perbedaan *cultural, social* dan institusional seseorang.

### **Pengertian *Organizational Values***

Mike Woodcock & Dave Francis (1990:4) menjelaskan *organization values is belief in action. It is a choice about what is good or bad, important or unimportant that shapes*

*the character of an organization and arise from leader. Values shape behavior, Values are hard to detect, yet they underpin organizations like the foundations of a house. If the foundation is weak, then the house falls down. Organizational values* adalah keyakinan dalam bertingkah laku yang merupakan pilihan mengenai apa yang baik atau buruk, penting atau tidak penting, yang membentuk karakter sebuah organisasi dan muncul dari para pemimpin. *Values* membentuk tingkah laku. *Values* sulit dideteksi, namun menyangga organisasi layaknya pondasi rumah. Jika sebuah pondasi lemah, maka rumah akan runtuh.

Rokeach (1973) menyatakan bahwa seperti halnya *belief* yang lain, *organizational values* memiliki komponen kognitif, afektif dan tingkah laku yang berinteraksi secara kontinyu dan muncul pada setiap aksi dan tingkah laku anggota organisasinya. *Organizational values* ini yang mengkomunikasikan apa yang dipercayai. Barret (2006: 10) mengemukakan definisi mengenai *organizational value* sebagai berikut *organizational value become the "guidelines" or "rules" for decision making in the organization. Value that are shared build trust and create community. They create cohesion and a sense of unity. Organizational value* akan menjadi petunjuk atau peraturan dalam membuat keputusan dalam organisasi. Nilai yang dibagikan akan meningkatkan kepercayaan dan meningkatkan kesatuan kelompok. Mereka akan meningkatkan kohesi dan rasa kesatuan.

### **Organizational Values Yang Menentukan Kesuksesan Organisasi**

Francis & Woodcock (1990) menyatakan bahwa *organizational values* merupakan kekuatan fundamental yang akan menentukan kesuksesan suatu organisasi, tanpa adanya pemahaman akan nilai-nilai organisasi yang dijabarkan dalam visi dan misinya maka organisasi akan mengalami ketidakteraturan, ketidakjelasan bahkan akan terpecah-belah. Peran pihak manajemen sangat penting dalam menetapkan dan memelihara *organizational values* karena peraturan, pengelolaan organisasi dan sistem nilai biasanya ditetapkan para pimpinan puncak organisasi secara hierarki kepada seluruh anggota organisasi. Sistem nilai tersebut akan diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan terinternalisasi menjadi budaya organisasi. Oleh sebab itu nilai-nilai manajemen yang tepat akan menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Arti kesuksesan sendiri bagi organisasi publik adalah kemampuan organisasi untuk terus memberikan kontribusi yang dibutuhkan oleh lingkungannya.

Hasil penelitian Francis & Woodcock (1990) menunjukkan bahwa ada 12 (duabelas) nilai yang berkorelasi dengan praktek pengelolaan manajemen yang sukses. Organisasi yang memiliki duabelas nilai ini akan memiliki kesempatan untuk meraih kesuksesannya. Ada empat isu pokok (*core issue*) dan duabelas sub isu (*sub issue*) serta duabelas nilai sebagai sebuah sistem yang integratif akan menjadi landasan bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan. Sebagai sebuah sistem yang integratif maka semuanya perlu dimiliki oleh organisasi dengan intensitas yang sama kuat jika perusahaan ingin mencapai kesuksesannya. Berikut adalah *organizational values* tersebut :

1) *Managing Management* (Mengelola Manajemen)

Organisasi harus berurusan dengan isu-isu yang berhubungan dengan kekuasaan dan pengelolaan organisasi. Didalam organisasi hanya manajemen yang secara langsung dapat mengkoordinasikan seluruh elemen-elemen dalam organisasi. Agar organisasi dapat mencapai kesuksesan maka peran manajemen harus didefinisikan dengan jelas, diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini disebut sebagai *managing management*. Ada 3 sub isu yang berkaitan yaitu :

a) *Kekuasaan (Power)*

Dengan pengetahuan, otoritas dan posisi, kelompok manajemen menetapkan misi organisasi, kebutuhan sumber daya, dan membuat banyak keputusan. Manajemen dianggap sebagai pihak yang paling mengetahui perubahan dalam organisasi, arah dari kebijakan organisasi dan alasan-alasan mengapa organisasi mengambil kebijakan-kebijakan. Manajemen memiliki kekuasaan namun harus digunakan dengan penuh tanggung jawab karena keputusan yang mereka buat dapat berakibat pada nasib organisasi oleh karena itu dengan kekuasaannya manajer perlu mengatur organisasi dengan penuh perhatian, inisiatif tinggi dan penuh penghargaan. *Value* yang diadopsi dari situasi ini adalah : *manager must manage* (manajer harus mengatur).

b) *Elitisme (Elitism)*

Manajer memiliki tugas-tugas kompleks dan penting. Kualitas orang-orang yang menjalankan peran-peran manajemen merupakan hal yang krusial. Sangat penting untuk dipastikan bahwa setiap posisi jabatan harus diisi oleh orang-

orang yang tepat dan memiliki kapasitas. Manajer yang tidak adekuat akan mendatangkan kehancuran perusahaan. Organisasi yang sukses memahami pentingnya mendapatkan kandidat yang terbaik untuk menempati tugas-tugas manajemen dan secara terus menerus mengembangkan kompetensi mereka. *Value* yang diadopsi adalah : *cream belongs at the top* (Yang terbaik berada di atas).

c) Penghargaan (*Reward*)

Kinerja dari setiap anggota organisasi adalah hal yang paling penting. Organisasi harus mampu membangun sistem yang mampu memotivasi setiap anggota organisasi agar memacu munculnya kinerja yang optimal. Sistem *reward and punishment* yang dikelola dengan tepat diharapkan akan dapat membuat setiap orang mengeluarkan kapasitasnya secara optimal dan membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan target organisasi. Satu hal yang utama dalam sistem ini adalah setiap orang harus mendapatkan gambaran yang jelas mengenai kinerja yang diharapkan organisasi dan setiap orang akan mendapatkan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkannya. *Value* yang diadopsi adalah : *performance is king* (Kinerja adalah raja).

2) *Managing The Task*

Setiap organisasi akan berhadapan dengan isu-isu mengenai pengaturan tugas-tugas anggota organisasi dan bagaimana tugas-tugas tersebut diselesaikan. Setiap pekerjaan bisa jadi sangat membosankan, memiliki tuntutan yang tinggi, menantang atau mencemaskan. Namun bagaimanapun tantangannya, setiap pekerjaan harus diselesaikan dan dilakukan dengan sebaik-baiknya. Konsep ini bisa diartikan bahwa pekerjaan harus diselesaikan dengan baik melalui tujuan yang jelas, bekerja secara efisien dan menghemat sumber daya yang ada. Proses ini disebut dengan *managing the task*. Ada 3 sub isu yang berkaitan yaitu :

a) Efektivitas (*effectiveness*)

Setiap organisasi harus mampu mengelola sumber dayanya untuk mengerjakan hal yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi pemerintah bertujuan agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya untuk masyarakat. Setiap anggota organisasi seharusnya diarahkan untuk melakukan tindakan-tindakan yang bermanfaat untuk organisasi. Hal-hal yang



dapat mengurangi efektivitas organisasi antara lain : kapasitas SDM yang terbatas, kontribusi SDM yang kurang, komunikasi yang lemah , melupakan *core business* organisasi, organisasi belum mampu melihat tuntutan lingkungan saat ini. Akibatnya banyak anggota organisasi tidak melakukan hal-hal yang seharusnya dilakukan, membuat keputusan yang kurang tepat dan melakukan usaha yang tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah : *do the right things* (melakukan hal yang benar).

b) Efisiensi (*efficiency*)

Manajemen yang baik mampu mengelola hal-hal yang kecil secara benar. Organisasi yang sukses akan terus menerus mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu, yang secara konstan akan membawa kebanggaan akan pekerjaannya. Manajemen harus dapat mendorong seluruh anggota organisasi untuk bekerja dengan benar. Walaupun setiap orang memiliki pandangan yang berbeda namun dalam organisasi setiap orang harus memiliki kesamaan persepsi mengenai standar kinerja. Setiap pekerjaan harus dilakukan dengan cepat dan tepat sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan organisasi. Anggota organisasi harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku akan merugikan organisasi. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah : *do things right* (Melakukan sesuatu dengan benar).

c) Ekonomi (*economy*)

Seluruh kegiatan didalam organisasi membutuhkan anggaran dana. Anggaran dana adalah sesuatu yang tidak mudah didapatkan dan harus dikelola dengan sebaik-baiknya, setiap anggota organisasi harus menyadari bahwa tidak ada hal yang gratis. Oleh karena itu sangat penting bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui tindakan-tindakan yang akan mendatangkan manfaat atau merugikan dalam kaitannya dengan prinsip ekonomi. Lemahnya kemampuan untuk melakukan pengendalian biaya secara efektif merupakan penyebab dari kegagalan dalam organisasi. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *no free lunches* ( tidak ada makan siang gratis).

### 3) *Managing Relationship*

Setiap organisasi akan dihadapkan dengan isu-isu mengenai pengelolaan hubungan dengan karyawan agar mendapat kontribusi terbaik dari mereka. Organisasi menuntut orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat memberikan kinerja terbaiknya. Karyawan akan memberikan komitmen yang tinggi jika organisasi dianggap memperlakukan karyawan dengan pantas sesuai dengan harapan karyawan. Setiap pegawai pasti merasa perlu diperlakukan dengan baik, dihargai, dan mendapat kepercayaan dan diperlakukan secara adil. Proses ini disebut *managing relationship*. Ada tiga sub isu yang berkaitan dengan hal tersebut yaitu :

#### a) Keadilan (*Fairness*)

Apa yang dilakukan oleh organisasi sangat mempengaruhi kehidupan karyawannya. Manajemen harus dapat mengelola karyawannya dengan sebaik-baiknya, bukan secara direktif namun mengelola dengan hati dan menunjukkan rasa kemanusiaannya. Strategi pengelolaan SDM yang mengutamakan rasio dan hanya berorientasi pada keuntungan organisasi memang penting namun kadang dapat menurunkan motivasi karyawan. Menggunakan kekuasaan dengan penuh perasaan dan keadilan membangun kepercayaan dan komitmen dari karyawan. Organisasi yang sukses menyadari bahwa pandangan, persepsi dan perasaan karyawan adalah hal penting. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *who cares wins* (Siapa yang peduli yang akan menang).

#### b) Kerjasama (*teamwork*)

Dalam organisasi bukan hanya sekumpulan orang yang bekerja, namun orang-orang yang bekerja bersama-sama. Setiap kelompok yang *well-organized* dan *well-motivated* akan meraih kinerja yang lebih optimal. Agar dapat terbentuk *teamwork* yang solid maka setiap orang perlu memiliki komitmen pada kelompoknya. Setiap orang harus memiliki kesadaran pentingnya bekerja dalam kelompok. Sangat penting membuat karyawan merasa bahwa mereka saling memiliki dan menjadi bagian dari sebuah tim untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan bekerjasama maka akan terbentuk konsensus dan komitmen kelompok, kelompok akan termotivasi dan dengan adanya sistem saling melengkapi maka kesalahan dapat diminimalkan. Sangat penting

membuat karyawan merasa bahwa mereka saling memiliki. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *pulling together* (bekerja sama).

c) Hukum dan Aturan (*law and order*)

Setiap komunitas mengembangkan kerangka kerja dari hukum yang mengatur tingkah laku. Hal ini menjadi aturan dasar mengenai perilaku-perilaku yang dianggap benar atau tidak, dapat diterima dan tidak dapat diterima. Organisasi yang sukses menerapkan dan menegakkan sistem regulasi yang tepat. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah : *justice must prevail* (hukum harus berlaku).

#### 4) *Managing The Environment*

Setiap organisasi berada dalam suatu lingkungan yang terus bergerak, kompleks dan penuh tekanan. Organisasi harus benar-benar memahami kondisi lingkungan dari berbagai sudut pandang, teknis, ekonomi dan kompetisi. Tanpa informasi yang tepat, mustahil akan dapat diambil keputusan yang tepat. Agar bisa bertahan dan berhasil menghadapi berbagai tantangan dari lingkungan organisasi harus memformulasikan strategi bertahan yang agresif untuk melindungi kepentingannya, mengambil seluruh langkah yang dianggap perlu untuk menjadi kompetitif dan menangkap peluang kapanpun peluang tersebut muncul. Proses ini disebut *managing the environment*. Tiga sub isu yang berkaitan dengan hal ini adalah :

a) Bertahan (*defense*)

Organisasi perlu mempelajari ancaman yang dihadapi organisasi dan memformulasikan pertahanan yang kuat. Untuk organisasi non komersial, ancaman biasanya datang dari pihak-pihak yang memberikannya dana seperti pemerintah atau lembaga dana. Ancaman atau musuh ada di lingkungan eksternal dan juga internal organisasi. Setiap organisasi memiliki kompetitor potensial yang dapat mengancam kedudukan organisasi. Sedangkan ancaman dari dalam organisasi dapat berupa kurangnya fokus dalam meraih tujuan organisasi, inadkuat pengembangan manajemen sehingga sumber daya organisasi tersia-siakan, integrasi yang lemah antar fungsi sehingga koordinasi menjadi lemah, dan tingkat inovasi yang rendah. Organisasi membutuhkan orang-orang yang berbakat untuk merencanakan strategi dan mengatasi ancaman terhadap organisasi sehingga organisasi dapat meraih

kesuksesannya. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *know thine enemy* (kenali lawanmu).

b) Kompetitif (*Competitiveness*)

Kapasitas untuk menjadi kompetitif adalah salah satu resep suatu organisasi dapat bertahan. Biasanya hal ini sangat dipahami oleh pimpinan puncak perusahaan, walaupun kurang dipahami karyawan yang berada dibawahnya. Organisasi sukses mengambil langkah-langkah yang perlu untuk menjadi kompetitif. Pada prinsipnya organisasi yang terbaik bisa terus bertahan dan meningkatkan kekuasaannya sedangkan organisasi yang lemah akan jatuh. Kompetisi tidak hanya ada dilevel organisasi namun ada juga kompetisi antar individu, antar team, maupun antar unit kerja. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *survival of the fittest* (hanya yang kuat yang akan bertahan).

c) Oportunisme (*opportunism*)

Walaupun sudah dilakukan rencana yang terbaik sekalipun, masih ada kemungkinan munculnya hal-hal yang tidak diharapkan dan ancaman-ancaman yang tidak diperkirakan serta tidak dapat dielakkan. Suatu organisasi tidak mampu untuk mengabaikan hal-hal yang tidak diinginkan. Lebih bijak untuk melihat dan menangkap peluang ketimbang membiarkan yang lain mengambil kesempatan terbaik. Peluang harus ditangkap dengan cepat meskipun ada beberapa resiko yang harus ditanggung. Organisasi yang sukses adalah yang berani untuk mengambil kesempatan setiap ada peluang yang memungkinkan. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *who dares wins* (siapa yang berani yang akan menang).

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2001:510), *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization.* Dengan kata lain budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Edgar Schein (dalam Luthans, 2011:71) mendefinisikan budaya organisasi sebagai *"a pattern of basic assumptions- invented, discoveres, or develop by a given group as it learns to cope with its probelms of external adaptation and internal*

*integration- that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".* Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

### **Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2006:721), ada 7 karakteristik primer budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas dan kompetitif karyawan bukannya santai-santai
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 2006:721).

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2006:725), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **Pengertian *Organizational commitment***

Kata komitmen sering digunakan untuk menjelaskan keterikatan atau suatu perasaan yang terikat secara emosional maupun proposional pada aktivitasnya yang di dalamnya termasuk hubungan antara individu dengan individu, individu dengan kelompok dan individu dengan organisasi. Meyer & Allen (1991:67) dalam Meyer & Allen (1997:11) mengungkapkan bahwa *organizational commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship, and (b) has implications for the decision to continue membership in organization*. Dengan kata lain komitmen pada organisasi adalah suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan berdampak terhadap keputusannya untuk terus bertahan atau tetap menjadi anggota organisasi.

Porter et al. (1982:27) mengemukakan bahwa komitmen pada organisasi adalah sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Komitmen pada organisasi menyangkut keterikatan seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi berarti semakin tinggi keterikatan seorang karyawan pada organisasi tersebut.

Porter dan Steers (1982:27) mendefinisikan komitmen pada organisasi sebagai keterikatan individu secara psikologis terhadap organisasi, termasuk rasa keterlibatan kerja, kesetiaan, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Definisi di atas mengandung makna bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan

organisasi. Dari definisi tersebut juga dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi merupakan proses dalam diri individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan dan tujuan organisasi. Selain itu komitmen pada organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen pada organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif.

Pendapat lain dari Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1994:244-245) menyatakan komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan yang komit terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasinya, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Menurut Richard M. Steers, komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap berada di organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasi. Steers juga berpendapat bahwa komitmen pada organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Pendapat lain muncul dari Robbins (2001:69) yang menyatakan bahwa komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keterlibatan yang tinggi seorang karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan bahwa seorang karyawan tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebagai konsekuensi dari tindakan tersebut karyawan berkeinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi memegang peranan yang penting dalam organisasi, dalam hal ini anggota organisasi akan memberikan semua kemampuannya, mau bekerja keras untuk keberhasilan organisasi dan bersedia terlibat dalam segala aktivitas yang ada dalam organisasi. Komitmen pada organisasi dapat menumbuhkan kesetiaan dan ketaatan

kerja karyawan, memberikan ketenangan kerja, kemantapan dan perasaan diperhatikan atau dilindungi oleh perusahaan serta pemenuhan kesejahteraan karyawan dan masa depan yang lebih terjamin.

### Komponen *Organizational Commitment*

Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen dinyatakan sebagai keadaan psikologis (*Psychological state*) atau pola pikir yang meningkatkan kemungkinan seseorang karyawan memelihara keanggotaannya di dalam suatu organisasi. Selanjutnya konsep komitmen pada organisasi dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997:11) memunculkan tiga komponen komitmen yaitu :

#### 1. *Affective commitment (AC)*

*Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. *Affective commitment* terjadi jika keinginan karyawan untuk bertahan di dalam organisasi didasarkan atas adanya keterikatan emosional atau keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya. *Affective commitment* ditunjukkan dengan keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi dengan datang bekerja secara teratur, menampilkan tugas dan tanggung jawab terbaik sesuai kemampuannya dan melakukan tugas ekstra untuk menolong orang lain. *Affective commitment* bersumber dari pengalaman yang menyenangkan dari pekerjaan.

#### 2. *Continuance commitment (CC)*

*Continuance commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai perilaku yaitu karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktifitas-aktifitas yang telah dilakukan di dalam organisasi pada masa lalu dan itu tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. *Continuance commitment* terjadi jika seseorang harus bertahan di dalam organisasi karena ia membutuhkan gaji dan keuntungan yang tidak ia dapatkan di pekerjaan yang lain. Dalam hal ini seorang karyawan secara akumulatif telah banyak menanamkan investasi bagi organisasi dan jika meninggalkan organisasi akan sangat merugikan. *Continuance commitment* dilandasi oleh pertukaran (*exchange*) antara individu karyawan dengan organisasi, dan kekuatan komitmennya didasari oleh derajat terhadap bagaimana



individu karyawan memandang bahwa pertukaran tersebut sesuai dengan keinginannya. *Continuance commitment* merupakan hasil dari pilihan karyawan untuk terus bekerja di organisasi karena imbalan dan keuntungannya melebihi kerugiannya, atau kerugian yang diderita jika meninggalkan organisasi lebih besar jika dibandingkan dengan keuntungan meninggalkan organisasi. *Continuance commitment* ditunjukkan dengan sikap menghindari kerugian, merasa rugi bila pergi meninggalkan organisasi, melakukan sedikit lebih dari yang disyaratkan untuk memelihara keanggotaannya. *Continuance commitment* dihasilkan dari investasi terhadap pekerjaan dan kesulitan untuk mencari pekerjaan lain.

### 3. *Normative commitment (NC)*

*Normative commitment* melihat pada sejauhmana seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain. Komitmen ini muncul karena memang "sudah seharusnya". *Normative commitment* bersumber dari nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan. Karyawan merasa bahwa ia berhutang budi kepada organisasi sehingga bertahan dalam organisasi adalah tindakan yang benar. *Normative commitment* ditandai dengan adanya beliefs pada karyawan bahwa seseorang harus bertanggung jawab terhadap organisasi dan bertahan di organisasi karena loyalitas dan kesetiannya (Meyer dan Allen, 1991). *Normative commitment* seringkali disebut dengan komitmen moral dan mencerminkan bagaimana seseorang karyawan mempersiapkan norma dan perilaku yang dianggap dapat diterima. Komitmen ini ditunjukkan dengan perasaan wajib untuk tinggal di organisasi dan merasa berharga tinggal di organisasi, berbuat demikian juga untuk hal-hal yang dipandang sebagai bagian dari tugas. *Normative commitment* berasal dari perasaan berkewajiban karena nilai-nilai personal maupun perlakuan organisasi terhadap karyawan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi adalah keterikatan karyawan pada organisasi yang didasari oleh adanya keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk bertahan pada organisasi. Meyer & Allen menyatakan ketiganya merupakan komponen dan bukan tipe, karena keterikatan karyawan dan organisasi tercermin dari tingkat variasi yang berbeda dari ketiganya. Seorang karyawan bisa saja

mempunyai keterikatan emosional dan merasa mempunyai kewajiban terhadap organisasi tetapi karena pertimbangan ekonomi maka ia membutuhkan pekerjaan lain di luar organisasi. Disisi lain, karena sulit mendapatkan alternatif pekerjaan lain maka seorang karyawan tetap bertahan di organisasi sekalipun tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Disamping itu komitmen pada organisasi berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Oleh karena itu Meyer & Allen mengatakan bahwa untuk mendapatkan pemahaman yang jelas mengenai hubungan karyawan dengan organisasi maka dalam pengukuran komitmen pada organisasi seharusnya juga merefleksikan ketiga komponen tersebut yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan pada *continuance commitment*. Seorang karyawan yang ingin menjadi anggota organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya akan melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu *normative commitment* berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauhmana perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan yang mendasar yaitu komitmen adalah suatu sikap setuju seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan kuat untuk memberikan usaha ekstra untuk kepentingan dan keuntungan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap tinggal dan memelihara keanggotaannya di dalam organisasi, terlibat dalam kegiatan organisasi dan melakukan semuanya itu dengan efisien.

### **Sebab-sebab *Organizational Commitment***

Model multidimensional merupakan pengembangan dari tiga komponen komitmen pada organisasi yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1997:106), dimana terdapat dua *antecedent* yaitu *distal antecedent* dan *proximal antecedent*.

- *Distal antecedents*

*Distal antecedents* merupakan variabel yang secara tidak langsung mempengaruhi komitmen pada organisasi. Adapun yang termasuk ke dalam *distal antecedents* ini adalah karakteristik organisasi (ukuran, struktur, iklim), karakteristik personal (demografi, nilai dan harapan), pengalaman sosial (budaya, adat, keorganisasian), *manajemen practice* (seleksi, training dan kompensasi), dan kondisi lingkungan (*unemployeement rate*, tanggung jawab terhadap keluarga, kewarganegaraan).

- *Proximal antecedents*

*Proximal antecedents* adalah variabel yang secara langsung mempengaruhi komitmen pada organisasi. Diantaranya adalah pengalaman kerja (ruang lingkup kerja, *relationship*, *participation*, dukungan dan keadilan), status peran (*ambiguity*, konflik, dan *overload*) dan kontrak psikologis (perubahan ekonomi dan sosial).

## Kesimpulan dan Rekomendasi

### ***Organizational values, budaya organisasi dan organizational commitment***

*Organizational values* adalah salah satu dasar bagi organisasi untuk membangun hubungan yang produktif antar pekerja serta hubungan antara organisasi dengan karyawannya, meningkatkan produktifitas kerja dan kepuasan kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi. *Organizational value* memiliki fungsi sangat penting dalam organisasi, dimana *organizational value* akan menjadi indikator mengenai budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Nilai organisasi yang diyakini oleh anggotanya akan mempengaruhi pandangan seseorang terhadap pekerjaannya dan organisasinya, dan berpengaruh pada kesediaannya untuk berkomitmen pada organisasi dan mengambil tanggung jawab pekerjaan, baik itu didominasi oleh komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, maupun *normative commitment*.

Internalisasi nilai-nilai organisasi menjadi hal yang penting dan perlu diperhatikan lebih mendalam terutama oleh pihak manajemen yang ingin membangun budaya yang kuat dalam organisasi yang akan berpengaruh pada peningkatan komitmen anggota terhadap organisasi yang akhirnya akan berdampak secara keseluruhan keberhasilan suatu organisasi.

Tim Penyusun  
Fakultas Psikologi  
Universitas Muha Kudus

ISBN 978-602-18835-2-5